

651.3
SAN
1997

**PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSDA Tk. I JAWA TENGAH
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN
(STUDI KASUS PADA 4 UNIT USAHA PERUSDA
TINGKAT I JAWA TENGAH)**

TESIS

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

**DJOKO SANTOSA
NIM. C. 102950067**

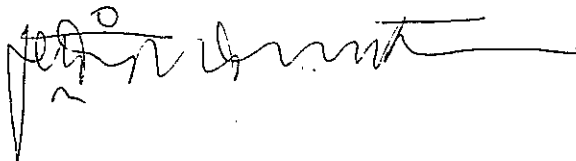
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1997**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Penyusun : Djoko Santosa
Nomor Induk Mahasiswa : C.102950067
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Semarang.
Judul Tesis : Pengembangan Strategi Perusda Jawa Tengah
dalam menghadapi Persaingan (Studi Kasus pada
empat unit usaha Perusda Tk I Jawa Tengah)

Semarang, Agustus 1997

Pembimbing Utama



(Drs. AGUSTY FERDINAND, MBA)

Pembimbing Anggota



(Drs. AD UPLADI MS)

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I	PENDAHULUAN
1.	Latar Belakang Masalah 1 - 9
2.	Perumusan Masalah 9 - 10
3.	Pembatasan Masalah 10- 10
4.	Tujuan dan Kegunaan Peneletian 11- 12
BAB II	KAJI ANTEORI
1.	Telaah Pustaka 12- 15
2.	Kerangka Pemikiran Teoritis 15- 21
3.	Hipotesis 22- 27
4.	Definisi Operasional 27- 31
BAB III	METODE PENELITIAN
1.	Jenis dan Sumber Data 32-
2.	Metode Analisis 32- 44
BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN
1.	Sejarah 45- 51
2.	Struktur Organisasi dan Personalia 51- 55
3.	Produk 55-
4.	Pemasaran 56-
5.	H a r g a 56-
6.	Gambaran Umum beberapa Unit Usaha yg diteliti 56- 68
BAB V	HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN
1.	Hasil Analisa 69-89
2.	Pembahasan 89-113
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN
1.	Kesimpulan 114-117
2.	Saran 117-126

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1, Kriteria Tingkat Kesehatan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	3
2. Tabel 2, Kondisi Kesehatan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	4
3. Tabel 3, Rekomendasi Terhadap Perusahaan yang diteliti	7
4. Tabel 4, Rata-Rata Rentabilitas Ekonomi dan Tingkat Resiko Investasi dari Perusahaan-Perusahaan Daerah di Propinsi Jawa Tengah (Tahun 1985 - 1992)	8
5. Tabel 5, Posisi Unit Usaha yang diteliti berdasarkan analisis SAP.	20
6. Tabel 6, Unit-Unit Usaha Dalam Perusda Tingkat I Jawa Tengah	47
7. Tabel 7, Ketentuan Umum Pendirian Perusda.	48
8. Tabel 8, Perkembangan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	51
9. Tabel 9, Jumlah Tenaga Kerja berdasarkan umur & status.	53
10. Tabel 10, Jumlah Tenaga Kerja berdasarkan masa kerja dan jabatan.	54
11. Tabel 11, Jumlah Tenaga Kerja berdasarkan Pendidikan.	54
12. Tabel 12, Jenis Produk Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	55
13. Tabel 13, Jumlah Tenaga Kerja Pabrik Es Saripetojo Semarang.	58
14. Tabel 14, Jumlah Tenaga Kerja Pabrik Keramik Purwokerto.	62
15. Tabel 15, Jumlah Tenaga Kerja Pabrik Logam Sokaraja	65
16. Tabel 16, Harga Jual Pabrik Logam Sokaraja.	65
17. Tabel 17, Jumlah Tenaga Kerja Perkebunan Tlogo Salatiga.	67
18. Tabel 18, Harga Jual Rata-Rata Perkebunan Tlogo Salatiga.	68
19. Tabel 19, Hasil Analisa Pabrik Keramik Purwokerto.	70
20. Tabel 20, Hasil Analisa Pabrik Es Saripetojo Semarang.	75
21. Tabel 21, Hasil Analisa Pabrik Logam Sokaraja.	79
22. Tabel 22, Hasil Analisa Perkebunan Tlogo Salatiga.	84
23. Tabel 23, Evaluasi Kekuatan dan Kelemahan Empat Unit Usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah	112
24. Tabel 24, Fakta Empirik Empat Unit Usaha Setelah Penelitian Terdahulu (1993 - 1996).	116

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
1. Grafik 1, Total Asset, Volume Penjualan dan Laba Usaha Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	5
2. Grafik 2, Jumlah Produksi Pabrik Es Saripetojo Semarang.	59
3. Grafik 3, Harga Jual per ton Pabrik Es Saripetojo Semarang.	60
4. Grafik 4, Jumlah Produksi Pabrik Keramik Purwokerto.	62
5. Grafik 5, Harga Jual Rata-Rata per Kg Pabrik Keramik Purwokerto.	63

DAFTAR BAGAN

	Halaman
1. Bagan 1, Kerangka Pemikiran Teoritis.	21
2. Bagan 2, Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.	52
3. Bagan 3, Struktur Organisasi Pabrik Es Saripetojo Semarang.	58
4. Bagan 4, Struktur Organisasi Pabrik Keramik Purwokerto.	61
5. Bagan 5, Struktur Organisasi Pabrik Logam Sokaraja.	64
6. Bagan 6, Struktur Organisasi Perkebunan Tlogo Salatiga.	67

DAFTAR LAMPIRAN

1. Uji Hipotesis Beda Dua Mean Untuk Obsevasi Berpasangan;
 - 1.1. Pabrik Keramik Purwokerto
 - 1.2. Pabrik Es Saripetojo Semarang
 - 1.3. Pabrik Logam Sokaraja
 - 1.4. Perkebunan Tlogo Salatiga

2. Mc Nemar Test;
 - 2.1. Pabrik Keramik Purwokerto
 - 2.2. Pabrik Es Saripetojo Semarang
 - 2.3. Pabrik Logam Sokaraja
 - 2.4. Perkebunan Tlogo Salatiga

PENGANTAR

Salah satu tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dalam pencapaian derajat Strata 2 (S2) dari Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Penulisan tesis ini meliputi 4 (empat) unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang merupakan sebagian dari unit-unit usaha milik Perusda Tingkat I Jawa Tengah serta merupakan penelitian lanjutan dari hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan BPMA Undip tahun 1993.

Dalam melakukan penelitian, penulis memilih obyek Perusda Tingkat I Jawa Tengah karena Perusahaan tersebut cukup menarik untuk diteliti yaitu dengan dimilikinya segenap fasilitas dan kekuatan dari pemilik tetapi dalam perjalanan kegiatan usahanya tidak mampu berkembang dengan baik, bahkan satu demi satu telah gugur dalam kebangkrutan. Suatu hal yang cukup kontradiktif telah terjadi, yaitu dibalik dukungan yang diberikan pemilik tetapi menjadikan perusahaan hidup segan mati tak hendak.

Pada kesempatan ini kami ucapkan terima kasih kepada Bp. Prof. Dr. Soewito selaku Direktur Program Magister Manajemen, Bp Drs. Agusty Ferdinand, MBA selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bp. Drs. AD Uphadi, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan arahan didalam penulisan tesis ini. Demikian pula kepada segenap staff pengelola beserta segenap staff pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan dukungan moril hingga selesainya penulisan ini.

Kami sampaikan terima kasih pula kepada Bp. Panoet Harsono selaku Direktur Utama Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang telah memberikan ijin kepada kami untuk melakukan penelitian di empat unit usaha, serta kepada Bp. Direksi Bank BPD Jateng yang telah memberikan kesempatan waktu kepada kami guna menempuh derajat Strata 2 (S) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Tidak lupa kami sampaikan terima kasih pula kepada Bp. Waloejo, Bsc selaku Direktur Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang telah memberikan dukungan data dan informasi dalam penulisan ini, juga kepada rekan-rekan di Biro Personalia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BPD Jateng yang telah memberikan dorongan selama ini. Kepada seluruh rekan-rekan Mahasiswa MM Undip yang selama ini selalu memberikan dorongan utamanya Bp. Drs. Sutanto Pranoto, dalam kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih, serta tidak lupa kepada Istri dan Anak kami tercinta.

Harapan kami semoga tesis ini bermanfaat bagi Perusda Tingkat I Jawa Tengah atau kepada siapa saja yang memerlukan dan dapat melengkapi Perpustakaan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Selanjutnya kami selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna lebih menyempurnakan hasil penelitian ini.

Semarang, Agustus 1997

Penulis

DJOKO SANTOSA

ABSTRACT

Some of the local Government Enterprises owned by the Central Java Provincial Government were granted by the Central Government. Others are new forms of businesses established by the Provincial Government with the purpose of supporting the local economy activity, as well as being a source of income, generally known as Source of Original Local Income (Sumber Pendapatan Asli Daerah or PADS). Till now (1996) the development of these enterprises has not been very satisfactory, to the extent that some of these enterprises have gone bankrupt because of their inability to compete with private enterprises which are managed more professionally. A large number of research has been conducted on this matter, however basic treatment has not been put in place by the owners of these enterprises. This condition signals that the bureaucracy of the government may not be suitable for real business needs.

From the nature of business activity which has been conducted as well as from the point of fixed assets which are controlled, there are a number of strategic business units which have a large potential to be further developed in the future. In order to develop the Provincial Government Enterprises there is a need for courage to restructure, and this was actually done in the beginning of 1996 by merging Provincial Government Enterprises in Central Java. From the business point of view, there are many business units that are capable of producing added value. To be able to achieve this, there needs to streamline the existing activity as well as to use more feasible alternatives, such as diversifying and outsourcing.

The main problem with Central Java Provincial Government Enterprises are in the production section, mainly due to the age of machinery and other equipment; in the marketing section, where there is a lack of orientation towards market development; in the financial section, involving unsuitable financial structure and poor ability to manage financial matters; and lastly in the human resources section, where there is lack of motivation in companies to develop human resources, as well as lack of managerial ability and technical skill. These problems mean that there is a great need for an integrated approach to be implemented to overcome the problems faced by these enterprises. There should also be minimizing of Provincial Government intervention in order to encourage the development of enterprises. Whereas the owners' interests can be achieved through target setting.

ABSTRAKSI

Perusahaan Daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah sebagian merupakan bentuk penyerahan dari Pemerintah Pusat disamping bentuk-bentuk usaha baru yang didirikan oleh Pemda Tingkat I Jawa Tengah dengan tujuan untuk dapat mendukung kegiatan perekonomian di daerah disatu segi dapat menjadi salah satu Sumber Pendapatan Asli Daerah (PADS) disegi lain. Dalam perjalanan sampai saat ini (1996), perkembangan Perusda Tingkat I Jawa Tengah kurang menggembirakan bahkan telah terjadi kebangkrutan satu demi satu karena tidak mampu bersaing lagi dengan perusahaan-perusahaan swasta yang telah dikelola secara lebih profesional. Untuk dapat mengembangkan Perusda Tingkat I Jawa Tengah telah banyak dilakukan penelitian dari berbagai pihak, tetapi secara mendasar belum dilakukan oleh pemilik perusahaan. Kondisi tersebut lebih banyak mengisyaratkan adanya sisi birokrasi dari Pemerintah yang nampaknya kurang sepadan dengan kebutuhan bisnis secara nyata.

Dilihat dari sifat kegiatan usaha yang dilakukan terdapat beberapa unit usaha yang cukup strategis serta dilihat dari kekayaan tetap yang dikuasai merupakan potensi yang cukup besar untuk dikembangkan dimasa mendatang. Untuk mengembangkan Perusda Tingkat I Jawa Tengah dimasa mendatang diperlukan suatu keberanian untuk mengadakan restrukturisasi, dan hal tersebut pada awal tahun 1996 telah dilakukan langkah besar yaitu dengan penggabungan Perusda-Perusda di lingkungan Pemda Tingkat I Jawa Tengah. Ditinjau dari segi bisnis maka banyak unit-unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang secara ekonomis telah tidak layak operasi tetapi sampai saat ini masih tetap beroperasi sehingga akan menjadikan beban bagi unit-unit usaha yang masih mampu menghasilkan nilai tambah. Untuk mengatasi hal tersebut dapat dilakukan pemangkasan kegiatan serta diusahakan alternatif yang lebih layak (*feasibel*), misalnya pengalihan kegiatan usaha, mengkerjasamakan dengan pihak ketiga.

Permasalahan utama dari Perusda Tingkat I Jawa Tengah adalah ; bidang produksi yaitu kondisi mesin dan peralatan yang telah cukup tua, bidang pemasaran yaitu kurangnya orientasi untuk mengembangkan pasar, bidang keuangan yaitu struktur keuangan yang tidak baik dan kemampuan pengelolaan keuangan yang lemah, serta bidang Sumber Daya Manusia yaitu rendahnya motivasi pada perusahaan dan kemampuan manajerial & ketrampilan teknis yang rendah. Dari hal tersebut, maka diperlukan suatu penyatuan program penyehatan yang terintegrasi untuk dapat mengatasi keempat permasalahan yang saat ini sedang dihadapi Perusda Tingkat I Jawa Tengah. Disamping hal tersebut, minimisasi intervensi Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah akan dapat turut serta mendorong pengembangan perusahaan sedangkan kepentingan pemilik tersebut dapat dilakukan melalui penetapan target.

BAB I

PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG MASALAH.

Dengan mendasarkan pada Pasal 18 Undang Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa “Pembagian Daerah Indonesia atas Daerah besar dan kecil, dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem Pemerintahan Negara, dan hak-hak dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa”, maka diterbitkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah. Pada pasal 7 Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 telah ditetapkan bahwa daerah mempunyai Hak dan Kewajiban untuk mengatur Rumah Tangganya sendiri sesuai dengan Peraturan Perundang Undangan yang berlaku. Untuk dapat mengatur Rumah Tangga sendiri diperlukan adanya sumber-sumber pembiayaan yang cukup memadai, baik yang diperoleh dari Pemerintah Pusat maupun Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS).

Sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah Sendiri yang telah diatur pada Pasal 55 Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 terdiri dari ; Hasil dari Pajak Daerah, Hasil dari Retribusi Daerah, Hasil dari Perusahaan Daerah dan Hasil lain-lain daerah yang sah. Hasil dari Perusahaan Daerah yang merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah Sendiri seharusnya dapat menjadi sumber Penerimaan Daerah yang dominan,

karena sumber pendapatan tersebut relatif aman terhadap distorsi ekonomi dibandingkan dengan sumber-sumber penerimaan yang lainnya.

Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah mempunyai dua kelompok Perusahaan Daerah yaitu Perusahaan Daerah yang bergerak di bidang Keuangan serta Perbankan dan Perusahaan Daerah yang bergerak di bidang Non Keuangan dan Perbankan. Perusahaan Daerah yang bergerak di bidang Non Keuangan dan Perbankan terdiri dari 4 (empat) kelompok Perusahaan Daerah, yaitu:

1. Perusahaan Daerah Minyak Sarinabati, meliputi unit kegiatan; Pabrik Minyak Kelapa Cilacap, Pabrik Minyak Kelapa Kebumen, Pabrik Minyak Kelapa Semarang dan Pabrik Minyak Kelapa Purwokerto.
2. Perusahaan Daerah Es Saripetojo, meliputi unit kegiatan; Pabrik Es Semarang, Pabrik Es Surakarta, Pabrik Es Cilacap, Pabrik Es Tegal dan Pabrik Es Rembang.
3. Perusahaan Daerah Aneka Industri, meliputi unit kegiatan ; Pabrik Keramik Purwokerto, Pabrik Keramik Mayong Jepara, Pabrik Logam Bareng Kudus, Pabrik Logam Batur Klaten, Pabrik Logam Sokaraja Banyumas, Bengkel Saga Baru Purwokerto, Pabrik Ubin Semarang, Pabrik Ubin Tegal dan Perkebunan Tlogo Salatiga.
4. Perusahaan Daerah Aneka Jasa dan Niaga, meliputi unit kegiatan ; Pabrik Penggergajian Kayu Kabana Semarang, Pabrik Penggergajian Kayu Wirosari

Grobogan, Percetakan Tunggal Semarang, Percetakan Arum Tegal, Perusahaan Besar Farmasi Margahusada Semarang, Apotik Margahusada Semarang, Apotik Margahusada Kartosuro, Apotik Margahusada Surakarta, Perusahaan Pariwisata Tawangmangu, Hotel Green Guest House (Kesambi Hijau) Semarang dan Perusahaan Dagang Anida Semarang.

Dalam rangka mengadakan pembinaan terhadap Perusahaan-Perusahaan Daerah dilingkungan Pemerintah Daerah Tk.I Jawa Tengah tersebut, diadakan pengklasifikasian tingkat kesehatan usaha dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

Tabel 1
Kriteria Tingkat Kesehatan
Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah

No	Kriteria Usaha		
	Tidak Sehat	1/2 Sehat	Sehat
1	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pertumbuhan relatif sangat kecil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pertumbuhan relatif meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pertumbuhan relatif cukup tinggi.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi 5 tahun terakhir cenderung rugi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menghasilkan keuntungan walaupun relatif kecil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keuntungan cenderung meningkat dari tahun ketahun.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kelanjutan hidup kurang terjamin 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelangsungan hidup, masih bisa dipertahankan dan ditingkatkan melalui kerjasama pihak ketiga . 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelangsungan hidup cukup terjamin.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas SDM sulit ditingkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas SDM masih bisa ditingkatkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas SDM ada motivasi untuk berkembang.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang mampu menghadapi persaingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengantisipasi persaingan pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengantisipasi persaingan kerjasama.

Sumber : Hasil Keputusan Rapat Badan Pengawas Perusda Propinsi Dati I Jawa Tengah tanggal 6 Januari 1994.

Selanjutnya dengan mendasarkan pada kriteria tersebut maka keadaan unit-unit usaha dilingkungan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah pada tahun 1993 adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Kondisi Kesehatan
Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah

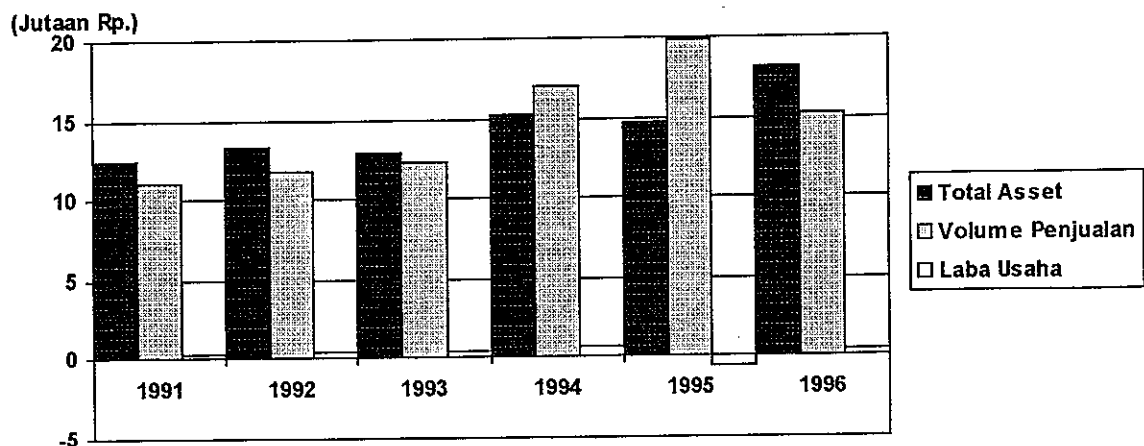
No	Kelompok Perusda	Kriteria Usaha		
		Sehat	Setengah Sehat	Tidak Sehat
1	Perusda Es	<ul style="list-style-type: none"> • Surakarta • Cilacap 	<ul style="list-style-type: none"> • Semarang • Rembang • Purwokerto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegal
2	Perusda Minyak			<ul style="list-style-type: none"> • Semarang • Kebumen • Cilacap
3	Perusda Aneka Jasa & Niaga	<ul style="list-style-type: none"> • Ap. Semarang • Ap. Kartosuro • Ap. Surakarta • Kesambi Hijau • PP. Tawangmangu • Perc. Arum 	<ul style="list-style-type: none"> • PPK Kabana • PBF Semarang 	<ul style="list-style-type: none"> • PD Anida • Perc. Tunggal • PPK Wirosari
4	Perusda Aneka Industri			<ul style="list-style-type: none"> • Logam Batur • Ker. Mayong • Ubin Semarang • Perk. Tlogo • Ker. Purwokerto • Logam Sokaraja

Sumber : Pemerintah Daerah Prop. Dati I Jawa Tengah

Keberadaan kondisi Perusahaan Daerah tersebut akan mempunyai pengaruh pada penerimaan Pendapatan Asli Daerah Sendiri bagi Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah serta akan mempengaruhi pula kepada kegiatan perekonomian di daerah Jawa Tengah dilihat dari Sumber Pendapatan Asli Daerah. Perkembangan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah selama enam tahun terakhir dapat digambarkan sebagai berikut :

Grafik 1

Total Asset, Volume Penjualan, Laba Usaha
Perusahaan Daerah Tingkat I
Jawa Tengah



Sumber : Laporan Keuangan yang dikonsolidasikan dari Perusda Tk.I Minyak Sari Nabati,
Es Saripetojo, Aneka Industri dan Aneka Jasa & Niaga

Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro telah mengadakan penelitian terhadap 11 (sebelas) unit usaha dilingkungan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang terkatagori setengah sehat yaitu ; Pabrik Logam Batur Klaten, Pabrik Logam Purwokerto, Pabrik Keramik Sokaraja, Pabrik Keramik Mayong, Perkebunan Tlogo Salatiga, Pabrik Ubin Jawa Tengah, Pabrik Es Saripetojo Semarang, Pabrik Es Saripetojo Rembang, PPK Kabana Semarang dan PBF Margahusada Semarang.

Tujuan dari penelitian yang telah dilaksanakan BPMA Undip tersebut, terdiri dari ;

1. Untuk melakukan identifikasi kondisi perusahaan dilihat dari sisi manajemen operasi / produksi, pemasaran, keuangan dan Sumber Daya Manusia.
2. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan kesempatan yang masih dimiliki oleh Perusda (SWOT).
3. Untuk mengetahui kinerja manajemen Perusda pada saat ini (SAP).
4. Untuk melakukan kajian atas kebijakan investasi, resiko dan peluang pengembangannya (Portofolio).

Selanjutnya dalam rangka mendukung penulisan tesis ini yang bersifat penelitian penjelasan diambil 4 (empat) unit usaha dilingkungan Perusda Tingkat I Jawa Tengah sebagai studi kasus yaitu ; Pabrik Keramik Purwokerto, Pabrik Es Saripetojo Semarang, Pabrik Logam Sokaraja dan Perkebunan Tlogo Salatiga.

Penetapan 4 (empat) unit usaha tersebut didasarkan pada pertimbangan yaitu ; dari segi kegiatan usaha yang dilakukan dapat mewakili unit-unit usaha yang lain, terdapat faktor spesifik khususnya dalam proses produksi, usaha sejenis yang dikelola oleh swasta dapat berkembang dengan baik serta secara teoritis masih terdapat peluang usaha yang cukup baik. Selanjutnya dalam mendukung penulisan ini diambil rekomendasi dari 4 unit usaha sebagai studi kasus yang disampaikan dari penelitian yang telah dilakukan (BPMA FE Undip) yaitu Pabrik Keramik Purwokerto, Pabrik Es Saripetojo Semarang, Pabrik Logam Sokaraja dan Perkebunan Tlogo Salatiga adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Rekomendasi Terhadap Perusahaan yang diteliti

No.	Unit Usaha	Rekomendasi Manajemen			
		Bidang Manajemen Operasi / Produksi	Bidang Manajemen Pemasaran	Bidang Manajemen Keuangan	Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia
1	Pabrik Logam Sokaraja	Perlu Investasi dalam bidang permesinan untuk menghadapi para pesaing.	Perlu dikembangkan program promosi yang kompetitif.	Membina hubungan baik dengan perbankan sebagai sumber dana investasi dan operasi rutin.	Perlu dibenahi sistim kekaryaan dan jenjang karier serta monoloyalitas pada perusahaan.
2	Pabrik Keramik Purwokerto	Investasi pada alat-alat laboratorium yang membantu proses pengembangan produk baru dan investasi penggantian mesin	Upaya memperluas pasar dengan berbagai macam cara / teknik pemasaran, serta adanya tenaga pemasaran yang terampil.	Pembinaan dengan bank, untuk investasi modal kerja dan investasi aktiva tetap dan pengendalian biaya harus dilakukukan oleh semua lini manajemen.	Diperlukan motivator untuk menaikkan kinerja perusahaan dengan sistem penjenjangan dan sistem kekaryaan yang jelas.
3	Perkebunan Tlogo Salatiga	Penggantian mesin-mesin pemroses kebutuhan tenaga-tenaga yang terampil, serta penggantian jenis tanaman dengan bibit unggul.	Perbaikan mutu produk, promosi yang intensif dan penambahan tenaga pemasar yang handal.	Penyusunan anggaran / budget akan bermanfaat sebagai alat perencanaan maupun pengendalian manajemen.	Peningkatan disiplin kerja dan pengembangan skill dengan disertai moral yang tinggi.
4	Pabrik Es Saripetojo Semarang	Perbaikan peralatan produksi.	Promosi, harga dan distribusi produk dengan strategi marketing mix.	Pengembangan sumber dana investasi.	Pelatihan / training manajerial untuk mempersiapkan kaderisasi.

Sumber : Diambil sebagian dari hasil penelitian BPMA FE UNDIP, 1993

Sedangkan dilihat dari segi resiko investasi yang dihadapi oleh Perusahaan-Perusahaan

Daerah di Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Rata-rata rentabilitas ekonomi dan tingkat resiko investasi dari
Perusahaan-Perusahaan Daerah di Propinsi Jawa Tengah
(Tahun 1985 s/d 1992)

No	Nama Perusahaan Daerah	Rentabilitas Ekonomi	Resiko Investasi
1	Perusahaan ES Saripetojo, Semarang	-0,026	0,116
2	Perkebunan Tlogo, Salatiga	0,071	0,073
3	Pabrik Keramik, Purwokerto	-0,036	0,142
4	Pabrik Logam, Sukaraja	-0,191	0,243

Sumber : Diambil sebagian dari hasil penelitian BPMA FE Undip, 1993.

Berdasarkan data di atas menunjukkan adanya kecenderungan bahwa perusahaan-perusahaan yang mempunyai tingkat resiko tinggi justru memiliki tingkat pendapatan rata-rata yang relatif lebih rendah. Ada beberapa kemungkinan yang dapat terjadi, yaitu ;

1. Belum digunakannya konsep-konsep manajemen usaha secara maksimal, terutama pada Perusahaan-Perusahaan Daerah yang mempunyai tingkat risiko yang relatif tinggi.
2. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak bebas untuk mengambil keputusan-keputusan investasi, sehingga tidak dapat melakukan manajemen portofolio secara optimal.

Dalam teori portofolio dinyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki tingkat risiko tinggi dengan tingkat hasil akhir (*return*) yang rendah, akan

mempunyai kemungkinan untuk bangkrut yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang mempunyai risiko rendah sehingga diperlukan perlakuan khusus agar dapat bertahan dalam jangka panjang serta tidak menggunakan modal asing karena akan menyebabkan timbulnya kesulitan finansial yang cukup serius.

Mendasarkan pada kegiatan operasional Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah, khususnya dalam periode waktu 6 (enam) tahun terakhir (1991-1996) terdapat adanya kelabilan sehingga untuk dapat melihat dan mempelajari terhadap kegiatan operasional Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah tersebut, maka dilakukan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*). Dalam hal ini penelitian penjelasan berusaha untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa terhadap implementasi kebijaksanaan strategis yang direkomendasikan untuk mendukung pengembangan strategi Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

2. PERUMUSAN MASALAH

Mendasarkan pada kegiatan operasional Perusahaan-Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah terdapat adanya kecenderungan ketidakstabilan dalam pembentukan laba, ketidakefisiensian, ketidakmampuan mencari peluang pasar dan lemahnya motivasi untuk mengembangkan perusahaan sehingga secara keseluruhan mendorong semakin lemahnya pengelolaan bisnis. Hal tersebut terbukti dari beberapa

unit perusahaan telah tidak aktif lagi, serta keberadaan beberapa unit perusahaan lainnya yang hanya menunda kebangkrutan.

Dilihat dari segi kepemilikan oleh Pemerintah Daerah yang mempunyai potensi daya beli cukup besar serta kapasitas Pemda sebagai pengelola. Kegiatan pembangunan, maka terdapat suatu kontradiksi antara kewenangan yang dapat dikembangkan dengan perkembangan perusahaan-perusahaan yang dimilikinya.

3. PEMBATASAN MASALAH

Dalam pelaksanaan penelitian, diadakan pembatasan masalah sebagai berikut ;

- 3.1. Penelitian bersifat studi kasus pada Pabrik Keramik Purwokerto, Pabrik Logam Sokaraja, Pabrik Es Sari Petojo Semarang dan Perkebunan Tlogo Salatiga.
- 3.2. Penelitian yang dilakukan masih tetap memfokuskan pada empat bidang strategis yaitu Produksi/Operasi, Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya manusia sebagaimana fokus penelitian yang pernah dilakukan, sehingga akan terdapat konsistensi penelitian.
- 3.3. Sifat kegiatan dari empat perusahaan yang diteliti merupakan unit bisnis mandiri, sehingga hasil penelitian hanya berlaku pada obyek tersebut serta tidak dapat digeneralisasikan kepada perusahaan-perusahaan lainnya.
- 3.4. Penelitian mencakup periode enam tahun (1991-1996) dengan mengadakan klasifikasi kegiatan tiap triwulan.

4. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Tujuan Penelitian

4.1. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah ;

- 4.1.1. Untuk mengetahui sampai sejauh mana kebijakan strategis yang telah direkomendasikan pada penelitian terdahulu dilaksanakan dalam mengembangkan keempat unit usaha dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
- 4.1.2. Untuk mengkaji berbagai fakta empirik yang terjadi sehubungan dengan kebijakan strategis yang telah diimplementasikan oleh keempat unit usaha dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
- 4.1.3. Untuk mengidentifikasi kembali terhadap berbagai faktor yang mengindikasikan kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada keempat unit usaha dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah sehingga dapat diberikan rekomendasi kebijakan strategis yang baru untuk pengembangan lebih lanjut.

.Kegunaan Penelitian

4.2. Kegunaan dari hasil penelitian, meliputi ;

- 4.2.1. Diharapkan dapat dipergunakan oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah selaku pemilik tunggal Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah

dalam menetapkan Garis Garis Besar Kebijakan Umum Perusahaan melalui Badan Pengawas Perusda Tingkat I Jawa Tengah.

- 4.2.2. Diharapkan dapat dipergunakan oleh manajemen Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang baru dalam rangka merumuskan kebijaksanaan operasional perusahaan untuk meningkatkan kinerja usaha dimasa mendatang.
- 4.2.3. Diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan dan acuan untuk dilakukannya penelitian lanjutan yang lebih detail bagi seluruh unit usaha dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
- 4.2.4. Diharapkan dapat turut serta melengkapi khasanah kepustakaan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- 4.2.5. Diharapkan dapat menjadi bahan telaahan bagi Perusahaan Perusahaan Daerah Tingkat I lainnya maupun Perusahaan Perusahaan Daerah yang dimiliki oleh Pemda Tingkat II.

BAB II

KAJIAN TEORI

1. TELAAH PUSTAKA.

Beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian ini dilakukan oleh Daisuke Okatomo, 1988, yang meneliti secara empirik tentang kebangkrutan Perusahaan-Perusahaan di Jepang telah menyimpulkan bahwa didalam perusahaan terdapat faktor-faktor yang apabila tidak dimanajementi dengan baik akan mempercepat terjadinya kebangkrutan (*Accelerative Factor for Bankruptcy / AFB*) serta bilamana faktor-faktor tersebut dimanajementi dengan sebaik-baiknya akan mengerem terjadinya kebangkrutan (*Preventive Factor for Bankruptcy / PFB*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ;

1. Faktor-faktor yang dapat mempercepat dan sekaligus juga mengerem terjadinya kebangkrutan, terdiri dari; Kemampuan manajemen keuangan dari pimpinan perusahaan, kemampuan pimpinan perusahaan untuk mengadakan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, moral dari para pegawai / karyawan, peningkatan kemampuan dari pimpinan perusahaan.
2. Faktor-faktor yang hanya dapat mempercepat kebangkrutan, terdiri dari; Sifat-Sifat kepemimpinan dari pimpinan perusahaan, siklus kehidupan dari produk utama, kemampuan menjual / memasarkan dari pimpinan perusahaan, kondisi penjualan dan perubahan kebijakan dari Bank.

3. Faktor-Faktor yang hanya dapat mengerem kebangkrutan, terdiri dari; Tingkat kemampuan pimpinan perusahaan dalam memberikan advis, kemampuan pimpinan perusahaan dalam berpikir secara rasional (*Scientific Thinking*), kemampuan pimpinan perusahaan dalam mengembangkan teknologi, jiwa kewirausahaan dari pimpinan perusahaan dan kondisi dunia usaha.

Mendasarkan pada penelitian tersebut, maka perkembangan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan perusahaan, moral para pegawai / karyawan dan kelenturan dalam menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan. Rumlet, 1974, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terintegrasi secara vertikal justru merupakan perusahaan-perusahaan yang kinerja bisnisnya paling parah (tidak baik).

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh D'Aveni dan Linitch, 1992, menyimpulkan bahwa Perusahaan-perusahaan yang terintegrasi secara vertikal mempunyai resiko bangkrut yang lebih tinggi dibanding Perusahaan-perusahaan yang tidak melakukan integrasi secara vertikal.

Selanjutnya menurut Kreacic, 1988 menyimpulkan bahwa semakin banyak organ yang ikut dalam fungsi pengawasan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan makin sempit otonomi yang diperoleh manajemen didalam pengambilan keputusan, tetapi tingkat ketergantungan BUMN kepada Pemerintah akan semakin tinggi serta telah terjadi ketergantungan timbal balik (*mutual dependence*) antara Pemerintah

dengan BUMN yang cenderung membawa implikasi negatif dalam bentuk menurunnya kinerja.

Demikian pula dalam penelitian Williamson, 1985, menyatakan bahwa ketidakseimbangan informasi (*Information Asymmetry*) antara Pemerintah (*Prinsipal*) dengan BUMN akan dapat mendorong timbulnya moral hazard, sikap mental opportunistik yang mengutamakan kepentingan individu di atas kepentingan organisasi.

2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Dalam perkembangan dan pengembangan BUMN/BUMD, A. Sadiman Soeharto, 1995, berpendapat bahwa BUMN/BUMD mempunyai kekuatan yang terdiri dari; Eksistensinya dijamin oleh UUD 1945, mempunyai kekuatan negosiasi yang cukup baik, dapat membina keterpaduan antar BUMN/BUMD yang sudah bergerak dalam segala bidang, mempunyai banyak prasarana untuk pengembangan dan pelatihan baik tenaga manajerial maupun tenaga terampil dan mempunyai banyak kemungkinan untuk alih teknologi yang sangat diperlukan bagi pengembangan. Sedangkan kelemahan yang terjadi, terdiri dari; Prestasi ekonomi yang relatif rendah dibandingkan dengan perusahaan swasta yang sejenis yang diakibatkan oleh kendala esktern dan kelemahan dalam manajemen, kurang luwesnya beroperasi yang disebabkan oleh karena hambatan Perundang-Undangan dan birokrasi, pembinaan dan pengawasan oleh Pemerintah yang justru mengurangi kemampuan untuk melakukan adaptasi yang cepat, kurang jelasnya kriteria keberhasilan sebagai akibat dari fungsi

sebagai pusat keuntungan (*Profit Centre*) dan sekaligus sebagai agen pembangun, profesionalisme manajemen yang masih kurang, ketidak efisienan (*in efesiensi*) operasional dan proses pengambilan keputusan yang lama. Selanjutnya Mardjana,1995, juga mengatakan bahwa perlakuan Pemerintah terhadap BUMN/BUMD tidak kurang sebagai lembaga Pemerintah dari pada layaknya suatu Badan Usaha. Lebih lanjut Ali Wardhana,1995, menyatakan bahwa kontrol Pemerintah yang berlebihan akan menjadi pemicu ketidak efisienan (*in efesiensi*). Sedangkan Sumarlin,1995, menyatakan bahwa rendahnya struktur keuangan BUMN/BUMD diakibatkan oleh rendahnya tingkat efesiensi.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka sebagai tolok ukur keberhasilan perusahaan adalah kinerja usaha, dan tingkat kinerja sangat tergantung pada tingkat efesiensi yang dapat diciptakan, serta keberhasilan membentuk tingkat efesiensi akan sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dari pimpinan perusahaan. Kemampuan manajerial tersebut akan terimplikasi didalam penetapan kebijakan strategis oleh pimpinan didalam mengelola perusahaan . Seluruh kebijakan strategis yang ditetapkan tersebut akan tercermin pada bidang-bidang ; sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan keuangan, serta konstalasi bidang-bidang tersebut akan menciptakan faktor keluaran (*output*) bagi perusahaan yang pada akhirnya akan mencerminkan tingkat kinerja usaha.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa kinerja usaha merupakan hasil akhir dari kebijakan strategi dalam perusahaan dan kebijakan strategis tersebut

akan sangat tergantung pada kemampuan manajerial dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Kondisi Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dalam posisi 32% atau 8 unit usaha yang terkatagori sehat, 44% atau 11 unit usaha yang terkatagori setengah sehat dan 24% atau 7 unit usaha yang terkatagori tidak sehat, sehingga keberagaman situasi dan kondisi perusahaan milik Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah tersebut akan berpengaruh terhadap perekonomian Jawa Tengah.

Menurut penelitian BPMA FE Undip, 1993, perusahaan-perusahaan daerah di Propinsi Jawa Tengah mengalami permasalahan-permasalahan sebagai berikut ;

1. Birokrasi yang terlalu panjang yang menyebabkan kelambatan manajemen didalam mengambil keputusan.
2. Otoritas yang terbatas menyebabkan manajemen perusahaan-perusahaan daerah kurang dapat memanfaatkan kesempatan-kesempatan usaha yang menguntungkan. Keterbatasan otoritas ini masih ditambah dengan kurang berfungsinya Badan Pengawas, karena terlalu banyak unit-unit usaha yang perlu diawasi.
3. Sistim pemasaran (*Marketing System*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang relatif lemah karena pada umumnya menyerahkan distribusi produknya pada perusahaan-perusahaan lain. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan daerah tidak mengenal situasi pasar dengan baik, sehingga posisi bersaing perusahaan-

perusahaan lemah. Kondisi ini masih ditambah lagi dengan tidak adanya merek dagang (*trade mark*) dari produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan daerah.

4. Mesin-mesin dan peralatan-peralatan pada umumnya sudah tua, sehingga menimbulkan ketidak efesiensian dalam produksi.
5. Ketrampilan pegawai dari tingkat operator sampai dengan manajer masih relatif rendah. Sering terjadi tumpang tindih dalam pekerjaan sehingga tanggung jawab menjadi tidak jelas.
6. Banyak asset perusahaan yang tidak produktif, seperti tanah dan bangunan-bangunan. Hal ini menyebabkan biaya overhead yang relatif tinggi.
7. Sistim penyusutan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga perusahaan tidak mampu untuk membeli aktiva baru pada saat aktiva lama sudah habis penggunaanya.
8. Perusahaan-perusahaan daerah pada umumnya mempunyai posisi perbandingan modal sendiri terhadap hutang (*debt equity ratio*) yang tidak menguntungkan sehingga resiko finansial dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah relatif tinggi.

Agar perusahaan daerah dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pendapatan daerah maka perusahaan tersebut harus dikelola seefisien mungkin agar dapat menciptakan nilai tambah, tetapi dalam kenyataannya operasionalnya terdapat beberapa perusahaan yang mengalami kerugian. Kerugian yang terjadi pada perusahaan daerah akan membawa dampak yang relatif besar bagi pembiayaan

pembangunan daerah, sebab tidak jarang kerugian tersebut harus ditutup dengan subsidi. Ada beberapa hal yang menyebabkan perusahaan-perusahaan daerah belum dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pembiayaan pembangunan daerah, yang disebabkan oleh faktor eksternal seperti ; tingkat persaingan yang terlalu tajam, kecenderungan industri yang memang sedang mengalami penurunan dan beberapa perubahan lingkungan usaha yang menimbulkan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan daerah, disamping faktor internal yang sangat berkaitan dengan manajemen perusahaan-perusahaan daerah itu sendiri ; baik yang berkaitan dengan perumusan strategi perusahaan, manajemen pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan keuangan.

Dengan mendasarkan pada hasil laporan penelitian yang telah dilakukan, maka posisi unit-unit perusahaan dilihat dari hasil analisa SAP (*Strategic Advanted Profile*) adalah sebagai berikut :

Tabel 5

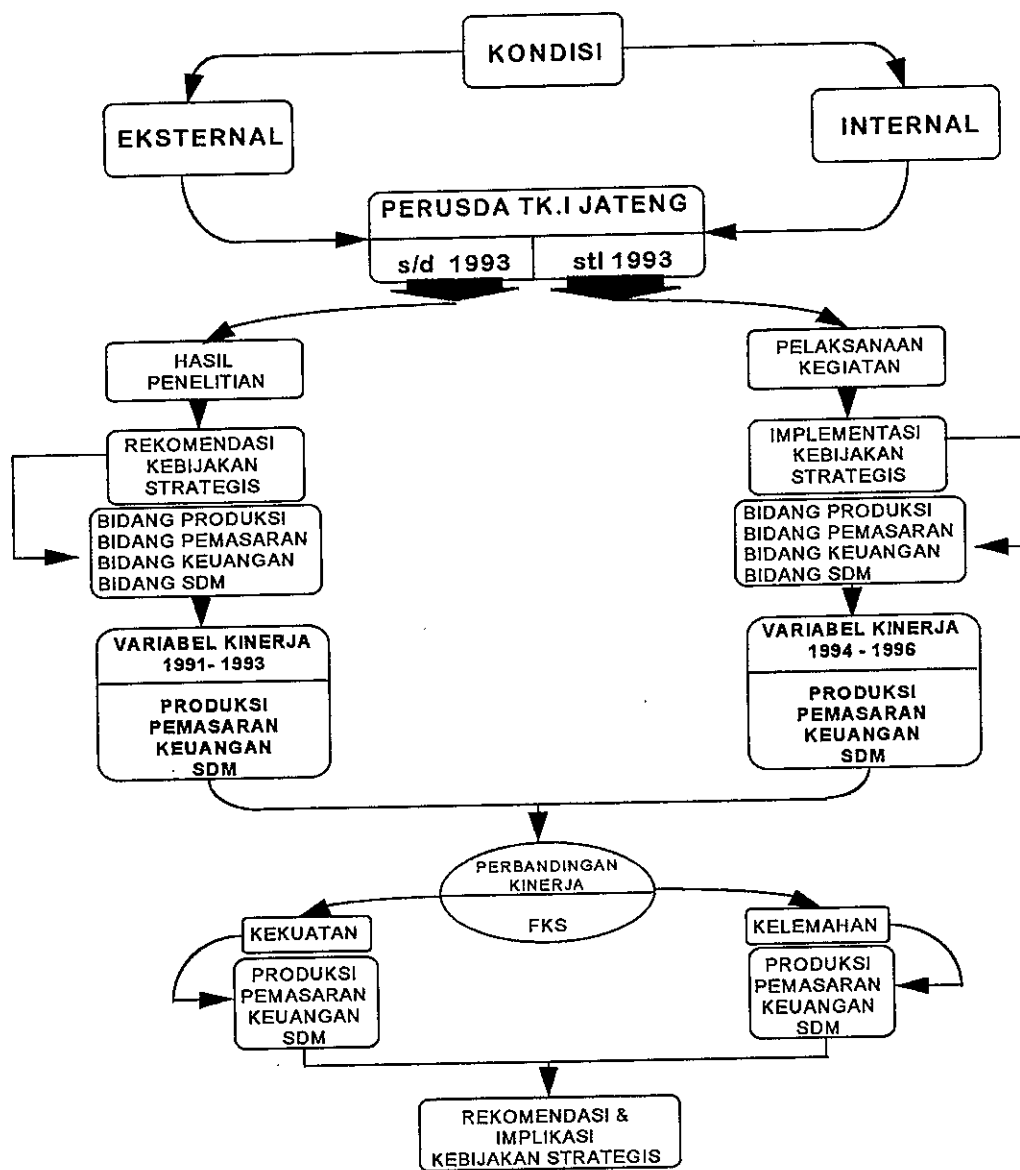
Posisi beberapa unit usaha yang pernah diteliti
berdasarkan analisis SAP

No	Unit Usaha	Interprestasi Posisi Keunggulan Strategis	Implikasi
1	Pabrik Logam Sokaraja	Bertahan	Sepanjang kebijakan-kebijakan manajemen yang ada sekarang ini tidak dikembangkan secara proporsional dalam suatu filosofi bisnis yang progresif, maka perusahaan hanya berpeluang hidup dalam jangka pendek. Namun demikian perusahaan ini mempunyai prospek hidup dalam jangka menengah dan jangka panjang bila faktor-faktor kritis yang disajikan dalam analisis ini dikembangkan secara proposional.
2	Pabrik Keramik Sokaraja	Bertahan - Lemah	Bila tidak dikembangkan langkah-langkah strategik dalam bidang operasi / produksi, pemasaran dan Sumber Daya Manusia maka perusahaan akan terperangkap dalam kesulitan proses produksi dan pengembangan produk baru, pemasaran dan kondisi sumber daya manusia yang membelit.
3	Perkebunan Tlogo Salatiga	Bertahan	Sepanjang kebijakan manajemen yang ada sekarang tidak dikembangkan secara proporsional secara progresif, maka perusahaan hanya berpeluang dalam jangka pendek. Namun demikian perusahaan mempunyai prospek jangka menengah dan panjang bila faktor-faktor kritis yang disajikan dalam analisa ini dapat dikembangkan secara proporsional.
4	Pabrik Es Saripetojo Semarang	Bertahan	Sepanjang kebijakan-kebijakan manajemen yang ada sekarang tidak dikembangkan secara proporsional dalam suatu filosofi bisnis yang progresif perusahaan hanya berpeluang hidup dalam jangka pendek akan tetapi perusahaan tetap mempunyai prospek hidup dalam jangka menengah dan panjang bila dilakukan pengembangan manajerial terutama penanganan faktor-faktor kritis yang disajikan dalam analisis ini secara proporsional.

Sumber : diambil sebagian dari hasil penelitian BPMA FE Undip 1993

Berdasarkan pada telaah pustaka tersebut diatas, dapat disusun suatu kerangka pemikiran teoritis dalam rangka memecahkan masalah serta selanjutnya dapat digambarkan sebagai berikut :

Bagan 1 Kerangka Pemikiran Teoritis



3. HIPOTESIS

Mendasarkan pada kerangka pemikiran teoritis tersebut diatas, nampak bahwa melalui kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan Pimpinan Perusahaan akan dapat menghasilkan tingkat kinerja usaha, sehingga bilamana terdapat ketepatan kebijakan strategis akan dapat memperbaiki kinerja tetapi apabila tidak melakukan kebijakan strategis akan dapat memperburuk kinerja usaha. Dengan dilandasi pada empat bidang dalam perusahaan yang dinilai sangat essensial bagi kelangsungan dan pengembangan usaha, maka secara kualitatif dapat dikemukakan ;

- 3.1. Hipotesis pertama, peningkatan produktivitas mesin pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan dapat meningkatkan efektivitas produksi.

Mesin merupakan bentuk investasi perusahaan dalam jangka panjang sehingga pemberdayaan sarana investasi tersebut dalam tingkat produktivitas akan dapat mendukung kelangsungan operasi perusahaan, tingkat produksivitas mesin akan dapat mencerminkan efektivitas produksi dalam perusahaan.

- 3.2. Hipotesis kedua, penurunan rasio biaya operasi pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan efisiensi produksi.

Faktor sarana mesin dan peralatan produksi lainnya memerlukan perawatan dan pemeliharaan yang baik, sehingga dapat memberikan masa pakai yang memadai

bagi perusahaan disamping sebagai suatu usaha yang sedang berjalan akan memerlukan investasi penggantian mesin dan peralatan. Dengan keteraturan dalam perawatan dan pemeliharaan mesin serta peralatan lainnya maka akan dapat meningkatkan efisiensi produksi.

- 3.3. Hipotesis ketiga, penurunan rasio biaya produksi pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Biaya produksi merupakan faktor kunci utama dalam menjaga kelangsungan operasi perusahaan, sehingga pengendalian biaya produksi merupakan strategi yang utama bagi perusahaan. Segi pengendalian biaya produksi akan dapat memposisikan kemampuan saing bagi perusahaan.

- 3.4. Hipotesis keempat, penurunan rata-rata umur piutang pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan efektivitas modal operasi perusahaan.

Faktor piutang dalam kegiatan perusahaan akan menjadi daya tarik bagi pelanggan dalam rangka mempertinggi kemampuan modal operasi perusahaan maka segi pengendalian piutang akan sangat penting dalam penetapan strategi.

- 3.5. Hipotesis kelima, peningkatan efektivitas operasi pasar pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan kemampuan penetrasi pasar.

Perkembangan dan pengembangan perusahaan akan ditentukan oleh sikap dan perilaku dari para pelanggan dan untuk mendukung hal tersebut maka diperlukan pemeliharaan hubungan yang baik dan konsisten. Atas dasar hal tersebut maka ketepatan dalam menjaga kontinuitas dengan pelanggan akan dapat menciptakan kemampuan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar.

- 3.6. Hipotesis keenam, peningkatan volume penjualan pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan kemampuan operasional.

Penjualan merupakan faktor strategis bagi perusahaan karena akan menentukan kemampuan pengembangan. Dengan kontinuitas penjualan maka akan terdapat pula kelangsungan operasi perusahaan.

- 3.7. Hipotesis ketujuh, peningkatan jumlah pelanggan pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan posisi perusahaan.

Pelanggan akan menjadi faktor kunci bagi kegiatan operasional perusahaan, sehingga keberadaan pelanggan yang semakin banyak akan mendukung operasi perusahaan. Dengan keberadaan pelanggan yang memadai akan semakin memperkuat posisi perusahaan.

- 3.8. Hipotesis kedelapan, peningkatan produktivitas tenaga penjual pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan kapasitas produksi.

Salesforce merupakan kegiatan terdepan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan order / pesanan bagi operasional perusahaan. Dengan kemampuan *salesforce* yang baik akan semakin mendukung kelangsungan operasi.

- 3.9. Hipotesis kesembilan, peningkatan perputaran aktiva pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan efektivitas investasi yang telah ditanamkan.

Pemberdayaan kekayaan perusahaan yang semakin produktif akan dapat mendukung usaha pengembangan dan kelangsungan kegiatan operasional. Dengan optimalisasi pemanfaatan kekayaan tersebut maka investasi perusahaan akan semakin berdayaguna.

- 3.10. Hipotesis kesepuluh, peningkatan *profit margin* pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan *performance* perusahaan.

Kemampuan perusahaan dalam menciptakan laba usaha dari tingkat penjualan yang dapat dilakukan akan dapat mendukung berkembangnya kegiatan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka tingkat kemampulabaan yang dapat dihasilkan akan dapat mendukung *performance* perusahaan.

- 3.11. Hipotesis kesebelas, peningkatan *return on asset* pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan produktivitas aktiva perusahaan.

Kemampuan memberdayakan segenap potensi kekayaan yang dimiliki perusahaan untuk dapat menciptakan kemampulabaan, akan dapat mendukung pengembangan perusahaan.

- 3.12. Hipotesis keduabelas, peningkatan *return on equity* pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan produktivitas modal sendiri.

Kemampuan untuk menghasilkan nilai tambah akhir dari perusahaan terhadap pendayagunaan kemampuan modal sendiri akan dapat memberikan jaminan keamanan bagi para pemiliknya.

- 3.13. Hipotesis ketigabelas, peningkatan *return on investment* pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan produktivitas investasi.

Kemampuan aktiva tetap yang dimiliki untuk menghasilkan laba usaha akan dapat menjaga kelangsungan kebutuhan investasi dalam pengembangan perusahaan.

- 3.14. Hipotesis keempatbelas, peningkatan rasio likuiditas pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Ketersediaan modal lancar dalam perusahaan sangat menentukan keberhasilan operasi, sehingga pengendalian likuiditas akan dapat mendukung keberhasilan kegiatan.

3.15. Hipotesis kelimabelas, peningkatan produktivitas tenaga kerja pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan dapat meningkatkan efisiensi bisnis perusahaan.

Tingkat produktivitas tenaga kerja yang semakin meningkat akan dapat mendukung operasional kegiatan perusahaan secara lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan efisiensi bisnis perusahaan.

3.16. Hipotesis keenambelas, peningkatan biaya rata-rata tenaga kerja pada periode sesudah (1994-1996) dibandingkan dengan periode sebelum (1991-1993) akan meningkatkan motivasi bagi perusahaan.

Kepedulian perusahaan terhadap tenaga kerja dalam bentuk pemberian penghasilan akan dapat mendorong rasa memiliki kepada perusahaan.

4. DEFINISI OPERASIONAL

Dalam penelitian akan dipergunakan pengukuran terhadap variabel-variabel kinerja dari empat bidang manajemen yaitu produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia. Masing-masing variabel sebelum dianalisis terlebih dahulu diadakan pendefinisian sebagai berikut ;

$$4.1. \text{ Produktivitas mesin} = \frac{\text{Pr oduksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan tingkat produktivitas penggunaan mesin, sehingga semakin besar rasio akan semakin produktif dan semakin kecil rasio akan semakin tidak produktif.

$$4.2. \text{ Rasio biaya operasi} = \frac{\text{Biaya Penghapusan} + \text{Biaya Pemeliharaan}}{\text{Aktiva Tetap Netto}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan tingkat efektivitas dari pengoperasian mesin, sehingga semakin besar rasio akan semakin efektif dan semakin kecil rasio akan semakin tidak efektif.

$$4.3. \text{ Perputaran total aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Asset}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan efektivitas penggunaan total aktiva, sehingga semakin besar rasio akan semakin baik dan semakin kecil rasio akan semakin jelek.

$$4.4. \text{ Rata-rata umur piutang} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan} / 300}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan efektivitas piutang perusahaan, sehingga semakin besar rasio akan menggambarkan kemungkinan tidak kembalinya piutang yang lebih tinggi dan semakin kecil rasio akan menggambarkan kemungkinan kembalinya piutang yang lebih baik.

$$4.5. \text{ Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba pada tingkat penjualan tertentu, sehingga semakin besar rasio akan menggambarkan efisiensi manajemen dan semakin kecil rasio akan menggambarkan ketidak efisiensi manajemen.

$$4.6. \text{ Efisiensi biaya produksi} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan efisiensi dalam penjualan tertentu, sehingga semakin kecil rasio akan menggambarkan efisiensi dan semakin besar rasio akan menggambarkan ketidakefisien.

$$4.7. \text{ Efisiensi operasi pasar} = \frac{\text{Biaya Penjualan}}{\text{Penjualan}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan efektivitas dalam mendukung penjualan, sehingga semakin besar rasio akan mendukung peningkatan penjualan dan semakin kecil rasio akan menghambat peningkatan penjualan.

$$4.8. \text{ Return on asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}}$$

Rasio tersebut akan mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasar tingkat asset tertentu, sehingga semakin besar rasio berarti berkemampuan untuk menghasilkan laba bersih yang tinggi dan semakin kecil rasio berarti kurang berkemampuan untuk menghasilkan laba bersih.

$$4.9. \text{ Return on equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}}$$

Rasio tersebut mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasar kemampuan modal sendiri tertentu, sehingga semakin besar rasio berarti perusahaan berkemampuan untuk menghasilkan laba dan semakin berarti perusahaan kurang berkemampuan menghasilkan laba.

$$4.10. \text{ Return on investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

Rasio tersebut mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasar kemampuan aktiva tetap, sehingga semakin besar rasio berarti terdapat kemampuan yang lebih besar dalam menghasilkan laba dan semakin kecil rasio berarti terdapat kekurangan kemampuan dalam menghasilkan laba.

$$4.11. \text{ Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Rasio tersebut mencerminkan kemampuan tenaga kerja dalam berproduksi, sehingga semakin besar rasio semakin tinggi tingkat produktivitas tenaga kerja dan semakin rendah rasio semakin kurang tingkat produktivitas.

$$4.12. \text{ Rasio biaya tenaga kerja} = \frac{\text{Biaya Tenaga Kerja}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Rasio tersebut mencerminkan tingkat kesejahteraan dari tenaga kerja, sehingga semakin besar rasio semakin baik segi kesejahteraannya dan semakin rendah rasio semakin kurang baik segi kesejahteraannya.

4.13. Penjualan

Merupakan volume penjualan yang dapat diciptakan perusahaan dari waktu ke waktu.

4.14. Pelanggan

Merupakan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan dari waktu ke waktu.

$$4.15. \text{ Produktivitas salesforce} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Tenaga Penjual}}$$

Rasio tersebut mencerminkan tingkat kemampuan dari tenaga penjual dalam rangka memasarkan produk perusahaan.

$$4.16. \text{ Rasio likuiditas} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

Rasio yang rendah menunjukkan resiko likuiditas yang tinggi sedangkan rasio yang tinggi menunjukkan adanya kelebihan aktiva lancar yang akan mempunyai pengaruh yang tidak baik terhadap probabilitas perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

1. JENIS DAN SUMBER DATA

Menurut Winarno Surachmad (1978), jenis terdiri dari data primer dan data sekunder, serta dalam rangka penelitian ini dipergunakan data primer dan data sekunder. Data primer, diperoleh dari hasil wawancara dengan para pimpinan unit dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah maupun melalui pengiriman daftar pertanyaan yang meliputi ; penjelasan berbagai kebijakan strategis yang telah ditetapkan dibidang sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan keuangan maupun situasi dan kondisi unit perusahaan selama enam tahun terakhir.

Data sekunder, diperoleh dari hasil pemeriksaan laporan keuangan yang diterbitkan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Jawa Tengah dan D.I.Y. maupun Akuntan Publik, hasil penelitian oleh Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Undip (1993), maupun studi kepustakaan.

2. METODE ANALISIS

Penelitian yang dilakukan merupakan analisis kuantitatif yang berusaha menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian-penelitian yang menyangkut dua variabel atau lebih termasuk dalam tipe penelitian kausal atau tipe penelitian relasional yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab-akibat atau pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis

yang telah dirumuskan sebelumnya. Dari ketiga bentuk hubungan antara variabel-variabel, yaitu hubungan simetris, hubungan timbal balik dan hubungan tidak simetris, maka hanya hubungan tidak simetris yang perlu mendapatkan perhatian. Dalam hubungan tidak simetris terdapat salah satu status variabel yaitu variabel penjelasan (*explanatory variabel*).

Variabel penjelasan merupakan variabel pokok yaitu variabel - variabel yang menarik bagi peneliti untuk diteliti hubungannya atau pengaruhnya terdapat dua variabel yang penting yaitu yang berstatus sebagai variabel bebas (variabel yang mempengaruhi variabel lainnya/VB) dan variabel tidak bebas (variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas / VTB). Dalam penelitian dihipotesiskan bahwa VB mempunyai pengaruh atau hubungan yang berarti (*significant*) dengan VTB dimana VB menjadi sebab dan VTB akibat. Dalam penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel, maka desain eksperimen merupakan bentuk yang ideal dari berbagai jenis desain eksperimen, maka salah satunya adalah desain sebelum - sesudah (*Before-After*).

Dalam desain sebelum-sesudah (*before-after*) ini, pengukuran variabel dependen dilakukan sebelum dan sesudah variabel eksperimen sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dipelajari terhadap implementasi kebijakan strategis pada empat unit usaha dilingkungan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah, maka beberapa pertimbangan yang menjadi landasan peneliti sebagai moment analisis, adalah :

1. Pada akhir tahun 1993, terdapat pergantian Direksi dilingkungan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah sehingga terdapat periode babak baru dalam pengelolaan perusahaan.
2. Pasca tahun 1993 bagi Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah merupakan dekade pembenahan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan (dalam hal ini, Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah) yang diawali dengan bantuan penelitian dan konsultasi yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut diatas maka peneliti membuat batas pisah periode penelitian tersebut pada akhir tahun 1993. Melalui periode batas pisah tersebut, maka observasi dilakukan pada tahun 1991-1993 sebagai periode sebelum (before) dan pada tahun 1994-1996 sebagai periode sesudah (after) yang selanjutnya akan diteliti sejauh mana kebijakan strategis yang telah dilakukan dapat menghasilkan kinerja bagi usahanya.

Untuk mendapatkan hasil pengujian yang memadai dalam penelitian ini, maka peneliti akan menggunakan alat-alat analisa, yaitu ;

2.1. Uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan.

Dari berbagai jenis uji statistik parametrik yang ada, maka peneliti akan menggunakan uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan. Hal-hal yang mendasari pemilihan metode analisis tersebut adalah variabel-variabel yang

diteliti dapat diukur dalam skala interval yaitu dalam perhitungan pembagian dan variabel-variabel yang dipergunakan mempunyai varian yang sama.

Didasarkan pada metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian maka menurut Djarwanto, Ps. SE dalam *mengenal beberapa uji statistik dalam penelitian*, observasi akan dilakukan dua kali terhadap subyek yang sama atau sampel yang sama. Hasil observasi berpasangan (pertama/sebelum atau kedua / sesudah) dinyatakan dengan ;

$$\begin{array}{cc} X_{11} & X_{21} \\ X_{12} & X_{22} \\ X_{13} & X_{23} \\ \dots & \dots \\ \dots & \dots \\ X_{1n} & X_{2n} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{c} X_{11} \\ X_{12} \\ X_{13} \\ \dots \\ \dots \\ X_{1n} \end{array}} \right\} n = \text{banyaknya sampel berpasangan}$$

Sedangkan tahap-tahap pengujian dalam metode analisis ini dapat diuraikan sebagai berikut adalah ;

2.1.1. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatifnya.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad \text{atau} \quad \bar{d} = 0$$

Mean pengukuran pertama/sebelum adalah sama (tidak berbeda) dengan mean pengukuran kedua/sesudah.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad \text{atau} \quad \bar{d} \neq 0$$

Ada perbedaan yang signifikan antara mean pertama (sebelum) dengan mean kedua (sesudah), sehingga pemberian treatment memberikan pengaruh.

Apabila arahnya sudah diprediksikan, maka ;

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad \text{atau} \quad H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

2.1.2. Memilih uji statistik dengan menggunakan uji t (t test).

2.1.3. Mencantumkan taraf signifikan dan ukuran sample penelitian yaitu α 0,05 atau α 0,01 untuk $n < 30$.

2.1.4. Menguji distribusi sampling harga beda dua mean observasi berpasangan dengan central unit theoremnya. Apabila $n < 30$ maka distribusi akan mengikuti distribusi student's t dari W.S Gosset. Nilai kritisnya adalah $t_{\alpha/2 : dfn - 1}$ (untuk pengujian dua arah) atau $t_{\alpha : dfn - 1}$ (untuk pengujian satu arah).

2.1.5. Harga uji statistik dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{\bar{d}}{Sd / \sqrt{n}}$$

dimana :

\bar{d} = mean dari harga-harga \bar{d} (perbedaan harga-harga yang berpasangan)

Sd = deviasi standar dari harga-harga

n = banyaknya pasangan

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n id_1}{n}$$

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_i - \bar{d})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d^2 - n\bar{d}^2)}{n-1}}$$

2.1.6. Kesimpulan apakah H_0 diterima atau H_0 ditolak diperoleh dengan membandingkan harga uji statistik t dengan nilai kritis $t_{\alpha/2, dfn-1}$ atau $t_{\alpha; dfn-1}$.

Berdasarkan metode pengujian tersebut diatas, maka dalam penelitian diterapkan hal-hal sebagai berikut :

- Variabel yang dipergunakan sebanyak 24 buah dengan kurun waktu enam tahun (1991-1996).
- Mengklasifikasikan variabel dengan batas pisah tahun 1993, sehingga tahun 1991-1993 sebagai variabel sebelum dan tahun 1994-1996 sebagai variabel sesudah.

n	Sebelum	Sesudah	Selisih	Selisih Kuadrat
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Σ				
Mean				

c. Mengadakan pengujian variabel, dengan formulasi :

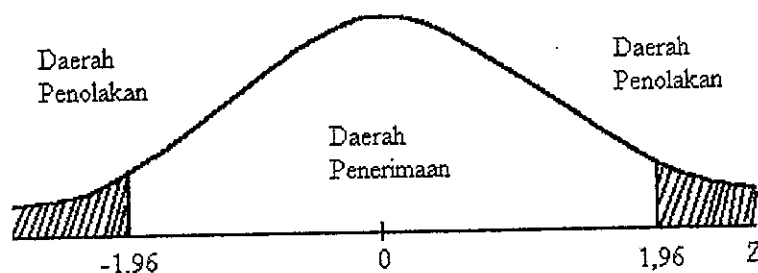
$$t = \frac{\bar{d}}{Sd\sqrt{n}}$$

$$\bar{d} = \frac{i \sum^n id_1}{n}$$

$$Sd = \sqrt{\frac{(\sum_{i=1}^n (d^2 - n\bar{d})^2)}{n-1}}$$

d. Menetapkan uji t ; $\alpha 0,005 = 1.794$ (t tabel) karena $n < 30$

e. Menyusun kesimpulan pengujian dengan berpedoman pada :



2.2. Mc Nemar test.

Untuk mendapatkan obyektivitas didalam penelitian, maka walaupun telah dilakukan uji statistik parametrik tetapi peneliti akan menggunakan pula uji statistik non parametrik. Dengan dipergunakannya dua pendekatan tersebut maka sangat di mungkinakan adanya perbedaan hasil pengujian, sehingga terhadap perbedaan yang terjadi akan diadakan penelahan lebih lanjut untuk dapat memberikan akurasi yang memadai.

Dari berbagai jenis uji statistik non parametrik yang ada, maka peneliti akan menggunakan Mc Nemar test. Hal-hal yang mendasari pemilihan metode analisis tersebut adalah sampel yang diteliti tidak perlu berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan bilangan-bilangan sampel tidak perlu dalam ukuran besar.

Didasarkan pada metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka menurut Freddy Rangkuti dalam nilai riel riset pemasaran terapan tahap-tahap pengujian adalah sebagai berikut:

1. Membuat empat (empat) set tabel frekuensi dengan berpedoman sebagai berikut :

		SESUDAH PERLAKUAN	
		(-)	(+)
S E B E L U M	P E R L A K U A N (+)	A	B
	(-)	C	D

Tanda “+” dan “-” dipergunakan untuk mencatat nilai yang terjadi dalam observasi. Angka “+” berarti mempunyai nilai yang tinggi dan angka “-” berarti mempunyai nilai yang rendah. Sebagai pengukuran atas nilai dipergunakan suatu ukuran “Normatif” yang merupakan kebijaksanaan perusahaan.

Perubahan tanda dari “+” ke tanda “-” dicatat dalam sel A, sebaliknya perubahan tanda dari “-” ketanda “+” dicatat dalam sel D. Apabila tidak terdapat perubahan nilai “-” dicatat dalam sel C dan bila tidak terdapat perubahan nilai “+” dicatat dalam sel B.

2. Karena H_0 merupakan hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara perubahan nilai dari satu periode terhadap periode lainnya dan mengingat $A+D$ merupakan total perubahan, maka $P(A) = P(D) = 1/2$ adalah H_0 .
3. *Chi Square* merupakan $(f_o - f_e) 2/f_e$. Apabila nilai f_o adalah frekuensi dalam sel A dan D dan apabila kita menentukan f sebagai $(A+D)/2$ maka rumus *Chi Square* adalah:

$$CS = \frac{\left(A - \frac{A+D}{2}\right)^2}{\frac{A+D}{2}} + \frac{\left(D - \frac{A+D}{2}\right)^2}{\frac{A+D}{2}}$$

yang dapat disederhanakan menjadi

$$CS = \frac{(A-D)^2}{A+D}$$

Berdasarkan metode pengujian tersebut diatas, maka dalam penelitian ini diterapkan hal-hal sebagai berikut ;

- a. Menetapkan kriteria didalam pengujian dengan mendasarkan pada kreiteria sebagai berikut ;

Rendah (angka 1) = \leq Nilai normatif

Tinggi (angka 2) = $>$ Nilai normatif

Nilai nominatif merupakan kebijaksanaan perusahaan.

- b. Variabel yang dipergunakan sebanyak 24 buah dengan kurun waktu enam tahun (1991 - 1996).
- c. Mengklasifikasikan variabel dengan batas pisah tahun 1993, sehingga tahun 1991 - 1993 sebagai variabel sebelum dan tahun 1994 - 1996 sebagai variabel sesudah.

n	Sebelum (1991-1993)	Sesudah (1994-1996)	Perubahan	Sel
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

4. Mengklasifikasikan data perubahan pada sel masing-masing dengan berpedoman

pada : Tanda 1 = Rendah

Tanda 2 = Tinggi

(-) SESUDAH (+)

		1	2
S E B E L U M	(+) 2	A	B
	(-) 1	C	D

Keterangan :

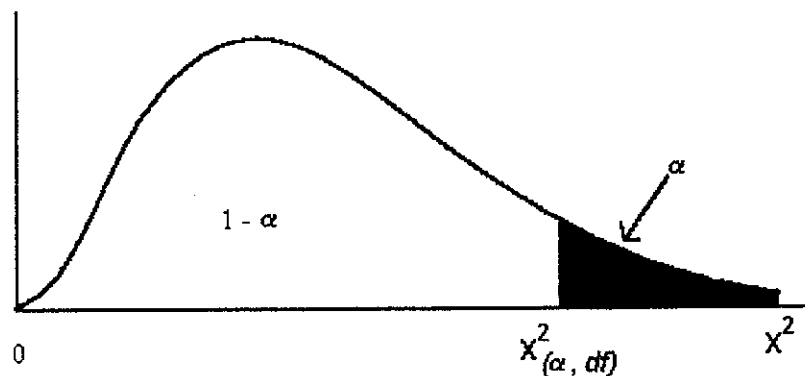
Bidang	Keterangan	Perubahan Nilai
A	Kondisi sebelum pada posisi tinggi dan kondisi sesudah pada posisi rendah.	2 ke 1
B	Kondisi sebelum pada posisi tinggi dan kondisi sesudah pada posisi tinggi	2 ke 2
C	Kondisi sebelum pada posisi rendah dan kondisi sesudah pada posisi rendah.	1 ke 1
D	Kondisi sebelum pada posisi rendah dan kondisi sesudah pada posisi tinggi	1 ke 2

e. Mengadakan pengujian dengan menggunakan rumus;

$$CS = \frac{(A - D)^2}{A + D}$$

f. Menentukan *Chi Square Distribution* $\alpha 0,05$ df 1 = 3,841

g. Membuat kesimpulan pengujian dengan berpedoman pada ;



2.3. Evaluasi Kekuatan - Kelemahan

Dalam rangka melengkapi pengujian terhadap kondisi keempat perusahaan yang diteliti, dilakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang terjadi dalam perusahaan. Pendekatan dalam mengadakan evaluasi kekuatan dan kelemahan didasarkan pada faktor kelayakan bagi suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas operasional dengan memperhatikan perkembangan pengelolaan pada obyek penelitian. Berdasarkan hasil Musyawarah Nasional Perusahaan Daerah Seluruh Indonesia tahun 1997 di Semarang tanggal 3 & 4 Maret terdapat rumusan sementara, standard pengukuran bagi Perusda sebagai berikut :

No	Indikator	Strandard Pengukuran
1.	Rasio likuiditas	≥ 1
2.	Rata-rata umur piutang	≤ 30 hari
3.	Return on Asset	$\geq 2 \%$
4.	Return on Equity	$\geq 15 \%$
5.	Return on Investment	$\geq 15 \%$
6.	Rasio Perputaran Aktiva	$\geq 100 \%$
7.	Rasio Biaya Produksi	$\leq 70 \%$
8.	Profit Margin	$\geq 15 \%$
9.	Penjualan	Terdapat peningkatan dari waktu ke waktu
10.	Pelanggan	Terdapat perluasan pelanggan
11.	Produktivitas tenaga penjual	Terdapat peningkatan dari waktu ke waktu
12.	Rasio biaya penjualan	$\geq 5 \%$
13.	Produktivitas mesin	$\geq 70 \%$
14.	Rasio biaya operasional	$\leq 10 \%$
15.	Produktivitas tenaga kerja	Terdapat peningkatan dari waktu ke waktu
16.	Rata-rata usia tenaga kerja	$\geq 70 \%$ pada usia produktif
17.	Pengembangan tenaga kerja	Biaya pelatihan $\geq 2 \%$ dari total biaya
18.	Pengembangan Perusahaan	Tingkat pendidikan formal tenaga kerja $\geq 70 \%$ diatas SLTA
19.	Harapan pada perusahaan	Tingkat upah rata-rata $>$ UMR Jateng
20.	Penggunaan teknologi	Telah terdapat usaha penggunaan teknologi untuk administrasi dan sistem informasi.
21.	Pengembangan visi perusahaan	Telah mempunyai rencana kerja tahunan
22.	Pengendalian perusahaan	Telah mempunyai RAPB yang di Break Down bulanan untuk pengendalian kegiatan.
23.	Kesempatan pasar	Sikap pimpinan dalam mengantisipasi pasar.

Sumber : Munas PDSI, 1997 di Semarang.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

1. SEJARAH

Sebagai landasan pendirian Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah adalah Undang-Undang nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah yang ketentuan pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Pemerintah nomor 7 tahun 1964 serta Peraturan Operasionalnya ditetapkan melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 6 tahun 1966. Melalui ketentuan tersebut, maka Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah berasal dari penyerahan 26 Unit / Pabrik dan 4 unit kantor yang dimiliki Pemerintah Pusat, yang selanjutnya penyerahan tersebut diatur dengan Peraturan Daerah nomor 6 tahun 1972.

Dalam perkembangan selanjutnya, serta dalam rangka mendukung kegiatan perekonomian daerah disamping unit usaha yang diterima dari Pemerintah Pusat tersebut dan adanya pendirian 10 buah unit usaha asli milik Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah, maka dengan berdasarkan pada Instruksi Presiden nomor 17 tahun 1967 yang ketentuan pelaksanaan diatur melalui Instruksi Menteri Dalam Negeri nomor 2 tahun 1972 selanjutnya diadakan penyempurnaan Peraturan Daerah menjadi Peraturan Daerah nomor 6 tahun 1976.

Didasarkan pada penyempurnaan peraturan tersebut, Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah mempunyai 38 buah unit-unit usaha yang diklasifikasikan

dalam 5 sektor yaitu; sektor sandang, sektor minyak, sektor es, sektor aneka industri serta, sektor aneka jasa dan niaga.

Didalam pelaksanaan kegiatan secara formil masing-masing unit usaha mempunyai kedudukan sebagai badan hukum yang berdiri sendiri-sendiri sedangkan secara yuridis seharusnya sektor yang berfungsi sebagai badan usaha, maka diadakan penyempurnaan kembali terhadap Peraturan Daerah nomor 6 tahun 1972 dan nomor 6 tahun 1976 dengan mengatur fungsi unit usaha / pabrik menjadi satu satuan usaha atau produksi dalam lingkungan sektor melalui ;

1. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah nomor 3 tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Sandang Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
2. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah nomor 4 tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Minyak Sari Nabati Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
3. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah nomor 5 tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Es Saripetojo Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
4. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah nomor 6 tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Aneka Industri Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

5. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah nomor 7 tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Aneka Jasa dan Niaga Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

Jumlah unit usaha pada kelima sektor / kelompok Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah sebanyak 39 unit usaha tersebut terperinci sebagai berikut :

Tabel 6
Unit-unit usaha
dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah

No	Sektor	Unit Usaha / Pabrik
1	Sandang (6 Unit)	Pabrik Pemintalan Kapas Jantra Semarang, Tjilatjap Cilacap, Pabrik Textil Texin Tegal, Muriatex Kudus, INFITEX Klaten dan Pabrik Penyamakan Kulit Mertoyudan Magelang.
2	Minyak (4 Unit)	Pabrik Minyak Sari Nabati Semarang, Kebumen, Purwokerto dan Cilacap.
3	E s (6 Unit)	Pabrik Es Saripetojo I & II Semarang, Saripetojo I & II Solo, Saripetojo Rembang dan Lasem, Saripetojo Lebak siu - Tegal, Saripetojo Cilacap, Saripetojo Purwokerto.
4	Aneka Industri (10 Unit)	Pabrik Keramik Mayong Jepara dan Kalibagor Purwokerto, Pabrik Logam Batur Klaten, Sukaraja Purwokerto dan Bareng Kudus, Pabrik Ubin Jateng Semarang dan Kunci Tegal, Bengkel Saga Baru Purwokerto, Perkebunan Tlogo Salatiga dan Pabrik Payung Juwiring Klaten.
5	Aneka Jasa & Niaga (13 Unit)	PPK Kabana Semarang, PPK Wirosari Purwodadi, Percetakan Arum Tegal, Percetakan Tunggal Semarang, PBF Margahusada Semarang, Apotik Margahusada Semarang, Solo dan Kartosuro, PD Anida Semarang, PPT Tawangmangu, Hotel Green Guest House Semarang, Pengolahan Gondorukem & Terpentin Semarang dan Veem Aneka Jasa Semarang.

Sumber : Perda Prop. Dati I Jawa Tengah Nomor ; 3 tahun 1982, 4 tahun 1982, 5 tahun 1982, 6 tahun 1982 dan 7 tahun 1982.

Selanjutnya melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang terakhir tersebut telah diatur dan ditetapkan ketentuan umum dalam Pendirian Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah sebagai berikut :

Tabel 7
Ketentuan Umum
Pendirian Perusda

No	Uraian	Penjelasan														
1	Modal	<ul style="list-style-type: none">Kekayaan Daerah yang dipisahkan merupakan penyertaan dari Pemda Tingkat I dan Pemda Tingkat II / BUMN / Koperasi / Swasta Nasional.Perbandingan modal Pemda Tingkat I dengan pihak lainnya 55 : 45.														
2	Modal Dasar	Sandang	Minyak	Es	Aneka Industri	Aneka Jasa Industri										
		Rp.15 M	Rp.2,5 M	Rp.2 M	Rp.2,5 M	Rp.2,5 M										
3	Pembagian Laba Setelah Pajak	<table><tr><td>Dana Pembangunan</td><td>15%</td></tr><tr><td>Deviden</td><td>35%</td></tr><tr><td>Cadangan Umum</td><td>35%</td></tr><tr><td>Jasa Produksi</td><td>7,5%</td></tr><tr><td>Dana Kesejahteraan Pegawai</td><td>7,5%</td></tr></table>					Dana Pembangunan	15%	Deviden	35%	Cadangan Umum	35%	Jasa Produksi	7,5%	Dana Kesejahteraan Pegawai	7,5%
Dana Pembangunan	15%															
Deviden	35%															
Cadangan Umum	35%															
Jasa Produksi	7,5%															
Dana Kesejahteraan Pegawai	7,5%															

Sumber : Perda Prop. Dati I Jawa Tengah Nomor ; 3 tahun 1982, 4 tahun 1982, 5 tahun 1982, 6 tahun 1982 dan 7 tahun 1982.

Dalam perkembangan selanjutnya maka dari 39 unit usaha/pabrik tersebut sampai dengan tahun 1994 terdapat 11 unit usaha / pabrik yang telah dinyatakan ditutup/dilikuidasi yaitu ; Perusahaan Daerah Sandang dengan keenam unit usahanya, Pabrik Es Purwokerto, Pabrik Ubin Kunci Tegal, Pabrik Payung Juwiring Klaten, Pengolahan Gondorukem & Terpentin Semarang dan Veem Aneka Jasa Semarang.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas maka Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa pada umumnya merupakan pelimpahan unit usaha/pabrik milik Pemerintah Pusat yang

sebagian berasal dari Nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda serta perusahaan-perusahaan baru yang didirikan oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah Jawa Tengah pernah mengalami masa keberhasilan s/d tahun 1990, tetapi setelah periode tersebut tahap demi tahap telah mengalami penurunan kegiatan usaha. Didalam pengembangan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah, maka secara historis kebanyakan pimpinan berasal dari Pegawai Pemerintah Daerah sehingga kondisi tersebut banyak mewarnai perjalanan perusahaan.

Pada tahun 1993 untuk kesekian kali telah dilakukan penggantian pimpinan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dan bersamaan dengan waktu tersebut Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah selaku pemilik perusahaan telah meminta kepada Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro untuk mengadakan penelitian terhadap Perusahaan Daerah tersebut.

Periode 1994 sampai dengan pertengahan 1996 merupakan masa jabatan manajemen Perusahaan Daerah yang baru serta diharapkan dapat menerapkan dan mengaplikasikan terhadap hasil penelitian khususnya yang menyangkut berbagai kebijakan strategis yang direkomendasikan.

Didasarkan pada perkembangan yang berjalan selama dua tahun lebih tersebut atas perkembangan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah maka Pemerintah

Daerah Tingkat I Jawa Tengah pada bulan Maret 1996 telah menetapkan kebijaksanaan yang sangat mendasar melalui Surat Keputusan Gubernur Kdh Tk.I Jawa Tengah, yaitu mengadakan penggabungan keempat Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah menjadi satu bentuk Perusahaan Daerah. Selanjutnya dalam keputusan tersebut memerintahkan kepada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah untuk bertindak selaku pengampu dari Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah tersebut diatas. Melalui penetapan keputusan tersebut mulai sejak maret 1996 hanya terdapat satu Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dengan mengkoordinasikan 28 (duapuluh delapan) unit usaha yang secara yuridis formal berstatus sebagai unit-unit perusahaan. Berdasarkan pada status Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang baru tersebut maka dilakukan penataan dan penyempurnaan kegiatan usaha yang dibagi secara bertahap.

Dengan mendasarkan pada hal-hal tersebut dapat disajikan perkembangan Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dalam enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 8
Perkembangan Perusda Tk. I Jawa Tengah

(dalam ribuan rupiah)

		1991	1992	1993	1994	1995	1996
1	<u>Total Asset</u>						
	Es Saripetojo	2.739.253	2.589.962	2.794.949	4.043.287	5.515.370	-
	Minyak Sarinabati	4.129.930	4.278.516	4.274.189	4.428.594	1.462.188	-
	Aneka Jasa & Niaga	4.349.523	5.204.234	4.544.527	5.128.393	4.077.779	-
	Aneka Industri	1.225.722	1.210.108	1.327.427	1.554.942	3.667.844	-
	Jumlah	12.444.428	13.282.820	12.941.092	15.155.216	14.723.183	18.087.470
2	<u>Volume Penjualan</u>						
	Es Saripetojo	1.961.829	1.853.756	2.199.453	2.448.771	12.153.885	
	Minyak Sarinabati	2.983.568	3.404.918	2.722.440	3.436.249	1.590.877	
	Aneka Jasa & Niaga	5.229.175	5.576.494	6.425.361	9.694.468	3.266.914	
	Aneka Industri	873.229	953.516	915.921	1.328.913	2.848.088	
	Jumlah	11.047.801	11.788.684	12.263.175	16.908.401	19.859.765	15.148.713
3	<u>Harga Pokok Penjualan</u>						
	Es Saripetojo	822.899	887.956	962.280	1.009.974	11.101.063	
	Minyak Sarinabati	2.616.577	3.180.756	2.544.281	3.169.316	911.183	
	Aneka Jasa & Niaga	4.673.772	4.896.663	5.751.779	8.772.699	2.970.328	
	Aneka Industri	635.932	768.541	725.948	760.967	1.253.852	
	Jumlah	8.749.180	9.733.916	9.984.288	13.712.956	16.236.428	11.656.676
4	<u>Laba / Rugi</u>						
	Es Saripetojo	189.770	20.641	224.421	190.716	243.111	
	Minyak Sarinabati	21.792	23.293	26.983	32.341	91.189	
	Aneka Jasa & Niaga	44.254	145.393	84.141	292.096	(816.875)	
	Aneka Industri	(31.842)	(151.735)	(23.516)	90.789	119.980	
	Jumlah	223.974	37.592	312.029	605.942	(362.594)	267.039

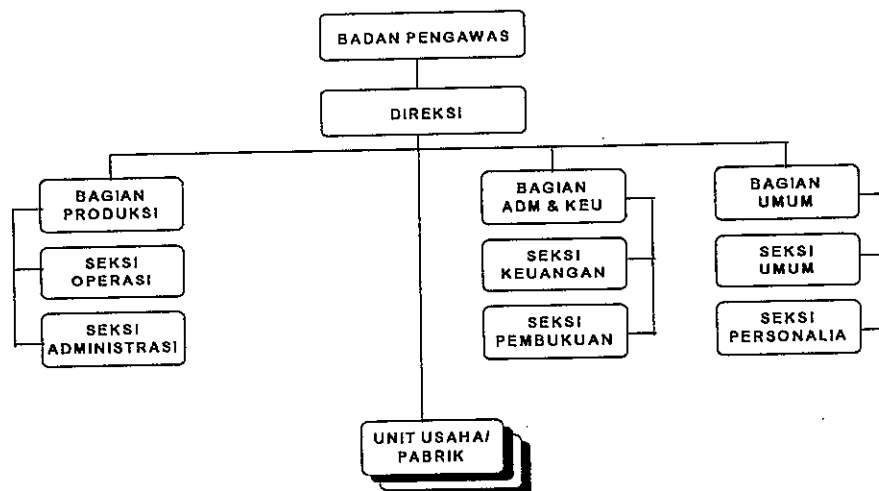
Sumber : Perusda Es Saripetojo, Perusda Minyak Sari Nabati, Perusda Aneka Jasa & Niaga, dan Perusda Aneka Industri.

Keterangan : 1). 1991 s/d 1995 Audit
2). 1996 Un audit (Penggabungan)

2. STRUKTUR ORGANISASI DAN PERSONALIA

Didalam melaksanakan kegiatan usahanya, maka keempat Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah tersebut masing-masing mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda, tetapi secara umum dapat diadakan pendekatan fungsional sebagai berikut :

Bagan 2
Struktur Organisasi
Perusda Tingkat I Jawa Tengah



Sumber : Hasil klarifikasi dari Perusda Es Saripetojo, Aneka Industri, Jasa dan Niaga serta Minyak Sari Nabati.

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, maka Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah tidak memiliki fungsi perencanaan, pemasaran dan pengendalian / pengawasan.

Badan Pengawas (Banwas) merupakan lembaga tertinggi dalam Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang bertugas untuk menetapkan kebijaksanaan umum Perusahaan.

Dilihat dari pengembangan perusahaan, maka telah terdapat pendekatan pembentukan group usaha pada Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dengan metode perusahaan induk tidak operasional. Didasarkan hal tersebut, maka seharusnya perusahaan induk berfungsi sebagai perusahaan pengendali dengan

menetapkan perencanaan strategis secara korporasi untuk unit-unit perusahaan dibawahnya. Didalam pelaksanaannya, Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah belum mempunyai strategi korporasi tetapi lebih cenderung menghimpun setoran (*management fee*) unit-unit perusahaan dibawahnya.

Untuk mendukung kegiatan organisasi pada keempat Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah tersebut didukung dengan 730 tenaga kerja, yang terklasifikasi sebagai berikut:

Tabel 9
Jumlah Tenaga Kerja
Berdasar Umur dan Status

Kelompok Perusda	Berdasar Umur		Berdasar Status	
	≤ 50 th	> 50 th	Peg. Tetap	Honorair
Perusda Es	249	38	265	22
Perusda Minyak	18	12	14	16
Perusda Aneka Industri	167	43	154	56
Perusda Aneka Jasa & Niaga	151	52	175	28
Jumlah	585	145	608	122

Sumber : Perusda Es, Minyak, Aneka Industri dan Aneka Jasa & Niaga.

Dari jumlah tenaga kerja tersebut, maka sebesar 80,1% berumur ≤ 50 tahun dan 19,9% berumur > 50 tahun serta terdiri dari 83,29% berstatus Pegawai Tetap dan 16,71% berstatus tengah Honorer.

Jumlah tenaga kerja tersebut tidak termasuk tenaga harian lepas pada Perusda Minyak yang direkrut pada saat-saat pabrik menggiling kopra.

Apabila jumlah tenaga kerja dilihat dari masa kerja dan struktur jabatan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 10
Jumlah Tenaga Kerja
Berdasar Masa Kerja dan Jabatan

Kelompok Perusda	Jabatan					Masa Kerja	
	Dir.	Kabag / mgr	Kasi	Kaur	Pelaksana	≤ 10 th	> 10 th
Perusda Es	2	5	15	42	223	151	136
Perusda Minyak	1	4	2	6	17	18	12
Perusda Aneka Industri	2	10	15	25	158	64	146
Perusda Aneka Jasa & Niaga	2	11	23	39	128	78	125
Jumlah	7	30	55	112	526	311	419

Sumber : Perusda Es, Minyak, Aneka Industri dan Jasa & Niaga.

Dilihat dari segi masa kerja, maka sebesar 42,60% mempunyai masa kerja sampai dengan 10 tahun dan 57,40% mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, sedangkan dilihat dari struktur jabatan, maka 4,11% adalah manajer lini menengah, 7,53% adalah manajer lini pertama, 15,34% adalah manajer pengawas serta 72,05% adalah pada pelaksana.

Dilihat dari segi pendidikan formal, maka tenaga kerja Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah terklasifikasi sebagai berikut :

Tabel 11
Jumlah Tenaga Kerja
Berdasar Pendidikan

Kelompok Perusda	Pendidikan Formal				
	SD	SLTP	SMA	D.3	S.1
Perusda Es	86	64	129	6	2
Perusda Minyak	11	7	11	0	1
Perusda Aneka Industri	104	34	66	4	2
Perusda Aneka Jasa & Niaga	47	41	105	5	5
Jumlah	248	146	311	15	10

Sumber : Perusda Es, Minyak, Aneka Industri dan Jasa & Niaga.

Dengan mendasarkan pada tingkat pendidikan formal, maka tenaga kerja Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah terdiri dari 33,97% berpendidikan SD, 20% berpendidikan SLTP, 42,60% berpendidikan SLTA, 2,05% berpendidikan Sarjana Muda dan hanya 1,37% berpendidikan Sarjana.

3. PRODUK

Dalam pelaksanaan kegiatan, maka terdapat unit-unit usaha yang menghasilkan produk riel serta unit-unit usaha yang menghasilkan jasa. Berdasarkan hal tersebut, maka dilihat dari sifat produk dari Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 12
Jenis Produk
Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah

Jenis Pproduk	Unit-Unit Usaha Yang Menghasilkan
Pproduk Riel (19)	Perusda Es Saripetojo Surakarta, Cilacap, Semarang, Rembang dan Tegal, Pabrik Penggajian Kayu Kabana dan Wirosari, Pabrik Logam Batur dan Bareng, Pabrik Keramik Mayong dan Purwokerto, Pabrik Ubin Semarang serta Perkebunan Tlogo, Pabrik Minyak Purwokerto, Semarang, Kebimen dan Cilacap.
Jasa (9)	Apotik Margahusada Semarang, Kartosuro dan Surakarta, Hotel Kesambi Hijau, Perusahaan Pariwisata Tawangmangu, Percetakan Arum dan Tunggal, PBF Margahusada serta PD Anida.

Sumber : Perusda Es, Minyak, Aneka Industri dan Jasa & Niaga.

Dengan kegiatan usaha tersebut maka hampir 2/3 unit-unit usaha Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah memproduksi produk riel yang berupa es balok, kayu gergajian, cor logam, hasil perkebunan dan minyak goreng, serta 1/3 unit-unit usaha memberikan jasa layanan dibidang obat-obatan, penginapan dan persewaan.

4. PEMASARAN

Daerah penjualan dari unit-unit usaha Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah masih sangat terbatas pada Daerah Tingkat II sekitarnya bahkan hanya terbatas pada sekitar kota domisili usaha. Dengan didasarkan pada wilayah penjualan tersebut, maka unit-unit usaha Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah belum memandang penting adanya tenaga penjual (*sales force*) serta sangat minim terhadap informasi pasar.

5. HARGA

Dengan memperhatikan kegiatan yang dilaksanakan maka terdapat variasi harga yang sangat beragam dari unit-unit usaha terutama pada unit usaha yang memberikan jasa pelayanan.

6. GAMBARAN UMUM BEBERAPA UNIT USAHA YANG DITELITI

6.1. Pabrik Es Saripetojo Semarang.

6.1.1. Sejarah

Pabrik Es Saripetojo Semarang, semula didirikan oleh *NV Devereneg De is Pabrikas Sca Sio* pada tahun 1935 dengan berkantor Pusat di Surabaya dengan lokasi di kampung Melayu Darat serta pada tahun 1950 direlokasikan ke Jalan Layur no.93 Semarang. Pada tahun 1961, perusahaan tersebut dikelola oleh BAPPIT (Badan Pimpinan Perusahaan Industri dan Tambang) serta selanjutnya dirubah menjadi Perusahaan Negara Industri Es Parwitayasa

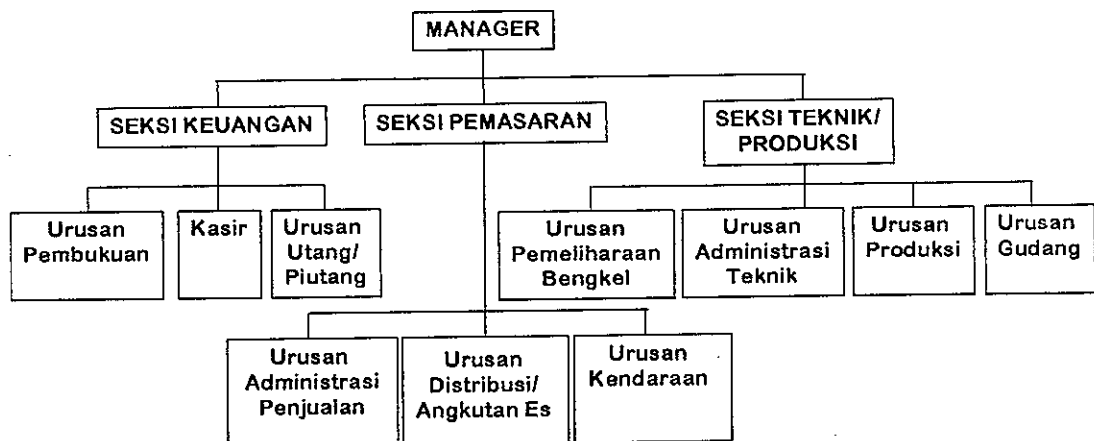
dengan berkantor pusat di Jakarta di bawah koordinasi Menteri Perindustrian Rakyat.

Pada tahun 1964 Perusahaan tersebut diserahkan pada Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah serta menjadi Perusahaan Industri Daerah Makanan dan Minuman (PINDA MAMIN) Daerah Tingkat I Jawa Tengah, dan pada tahun 1971 diadakan pemisahan menjadi Perusahaan Industri Daerah Es Parwitayasa dan Perusahaan Industri Daerah Minyak Kelapa Sari Nabati. Dengan melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah maka Perusahaan tersebut menjadi Perusahaan Daerah Es Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Pada tahun 1988 karena adanya proyek normalisasi sungai maka perusahaan melakukan relokasi kembali dengan membeli perusahaan es Toyo Makmur sehingga kapasitas terpasang pabrik menjadi sebesar 90 ton dengan 3 unit pendingin.

6.1.2. Organisasi & Personalia

Struktur Organisasi Unit Pabrik Es Semarang adalah sebagai berikut :

Bagan 3
Struktur organisasi
Pabrik es Saripetojo Semarang



Sumber : Pabrik Es Saripetojo Semarang.

Jumlah tenaga kerja pada akhir tahun 1996 sebanyak 57 orang yang terdiri dari 50 pegawai tetap dan 7 pegawai honorer, serta dilihat dari segi pendidikan formal terdiri dari :

Tabel 13
Jumlah Tenaga Kerja
Pabrik Es Saripetojo Semarang

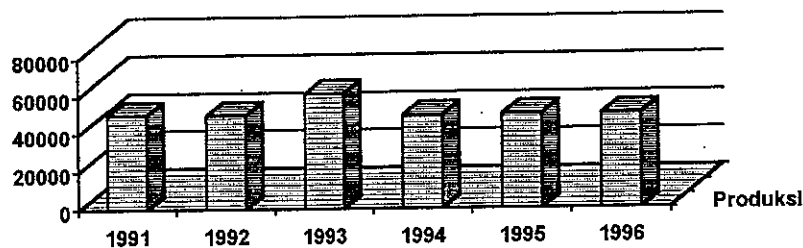
No.	Pendidikan Formal	Tenaga Kerja	
		Jumlah	Komposisi
1	SD	25	43.86
2	SLTP	9	15.80
3	SLTA	21	36.84
4	Sarjana Muda	1	1.75
5	Sarjana	1	1.75
	JUMLAH	57	100

Sumber : Pabrik Es Saripetojo Semarang.

6.1.3. Produk

Produk utama unit usaha Perusahaan Daerah Es Saripetojo Semarang adalah es balok serta dalam kegiatan operasi sangat dipengaruhi oleh faktor musim, yaitu : musim hujan (Januari s/d Maret), musim peralihan (April s/d Juni), musim kemarau (Juli s/d Desember) sebesar dan musim hujan (Nopember s/d Pebruari). Perkembangan hasil produksi yang telah dicapai dapat digambarkan sebagai berikut :

Grafik 2
Jumlah Produksi
Pabrik Es Saripetojo Semarang



Sumber : Pabrik Es Saripetojo Semarang.

Untuk kegiatan operasi dilakukan dengan pola tiga shift kerja masing-masing 8 jam setiap shiftnya.

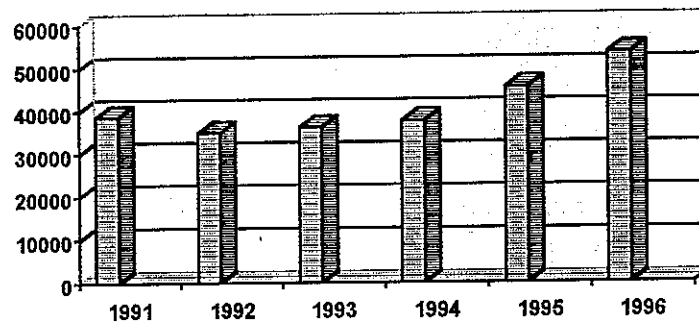
6.1.4. Pemasaran

Daerah pemasaran Pabrik Es Saripetojo Semarang adalah pada wilayah eks Karesidenan Semarang, serta perusahaan telah bergabung dengan Perestu (Persatuan Pabrik Es Batu) Karesidenan Semarang.

6.1.5. Harga

Perkembangan harga jual Pabrik Es Saripetojo Semarang adalah :

Grafik 3
Harga Jual per ton
Pabrik Es Saripetojo Semarang



Sumber : Pabrik Es Saripetojo Semarang.

6.2. Pabrik Keramik Purwokerto

6.2.1. Sejarah

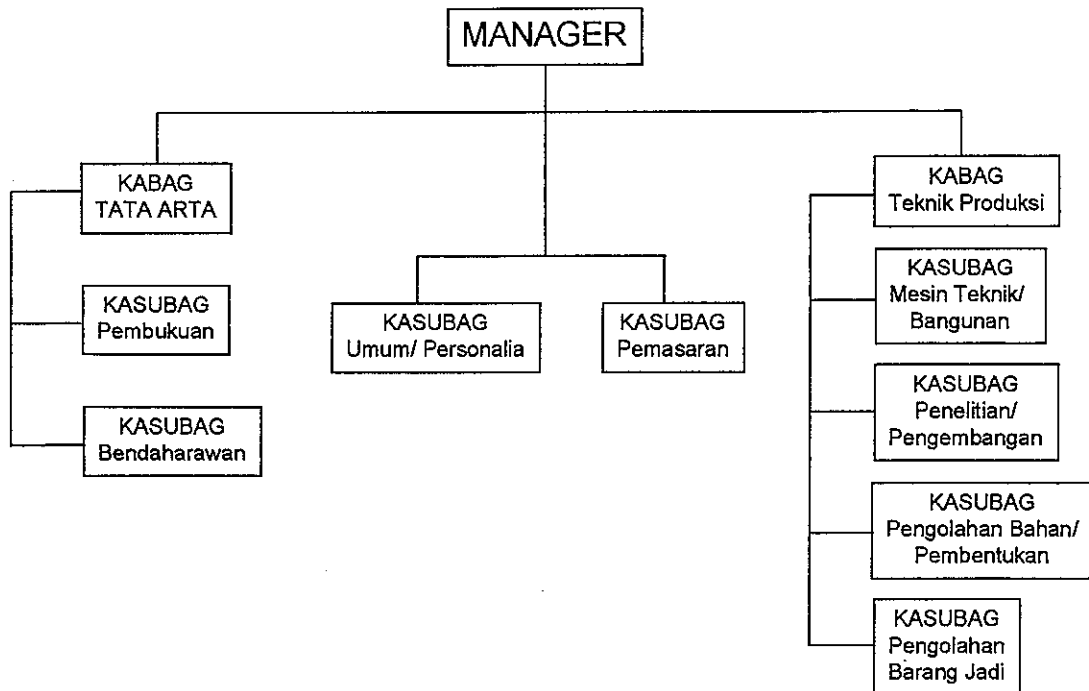
Perusahaan didirikan pada tahun 1954 oleh Departemen Perindustrian Rakyat serta pada tahun 1956 ditetapkan sebagai proyek percontohan serta pada tahun 1958 mulai beroperasi dengan memproduksi alat rumah tangga. Pada tahun 1958 diadakan perubahan menjadi Perusahaan Negara Perindustrian Rakyat Keramik dengan kantor pusat di Jakarta, serta selanjutnya pada tahun 1966 diserahkan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

6.2.2. Organisasi & Personalia

Struktur organisasi Pabrik Keramik Purwokerto dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 4

Struktur Organisasi Pabrik Keramik Purwokerto



Sumber : Pabrik Keramik Purwokerto

Jumlah tenaga kerja pada akhir tahun 1996 sebanyak 53 orang yang terdiri dari pegawai tetap sebanyak 45 orang dari pegawai Honorer sebanyak 8 orang dengan klasifikasi pendidikan formal sebagai berikut :

Tabel 14
Jumlah Tenaga Kerja
Pabrik Keramik Purwokerto

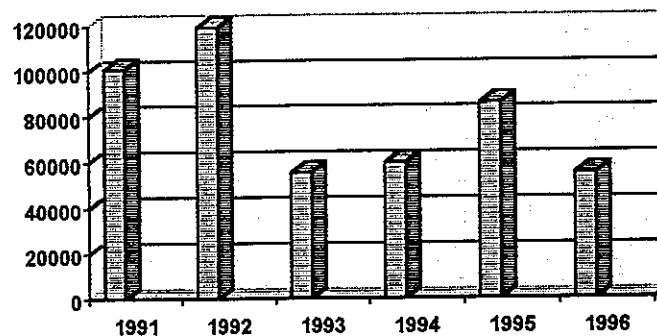
No.	Pendidikan Formal	Tenaga Kerja	
		Jumlah	Komposisi
1	SD	26	49.06
2	SLTP	16	30.19
3	SLTA	10	18.86
4	Sarjana Muda	1	1.89
5	Sarjana	-	-
	JUMLAH	53	100

Sumber : Pabrik Keramik Purwokerto

6.2.3. Produk

Produk perusahaan terdiri dari isolator listrik porselen tegangan rendah, barang-barang retraktori (bata tahan api, semen tahan api) dan barang-barang hias/souvenir.

Grafik 4
Jumlah Produksi Pabrik Keramik Purwokerto



Sumber : Pabrik Keramik Purwokerto

6.2.4. Pemasaran

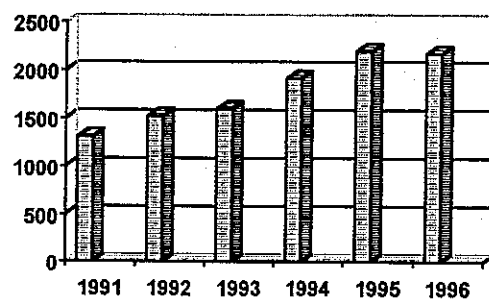
Pemasaran produk perusahaan terutama ditujukan pada Perusahaan Listrik Negara, Biro teknik listrik, pabrik gula serta telah dimiliki 4 pelanggan tetap disamping pelanggan tidak tetap.

6.2.5. Harga

Perkembangan harga jual pabrik keramik Purwokerto adalah sebagai berikut :

Grafik 5

Harga Jual Rata-rata per Kg Pabrik Keramik Purwokerto



Sumber : Pabrik Keramik Purwokerto

6.3. Pabrik Logam Sokaraja.

6.3.1. Sejarah

Perusahaan didirikan pada tahun 1953 oleh Departemen Perindustrian Rakyat dan pada tahun 1956 diresmikan sebagai Induk perusahaan logam Sokaraja yang diharapkan dapat memberikan pembinaan kepada para pengrajin di daerah Sokaraja. Selanjutnya diadakan perubahan bentuk menjadi Perusahaan

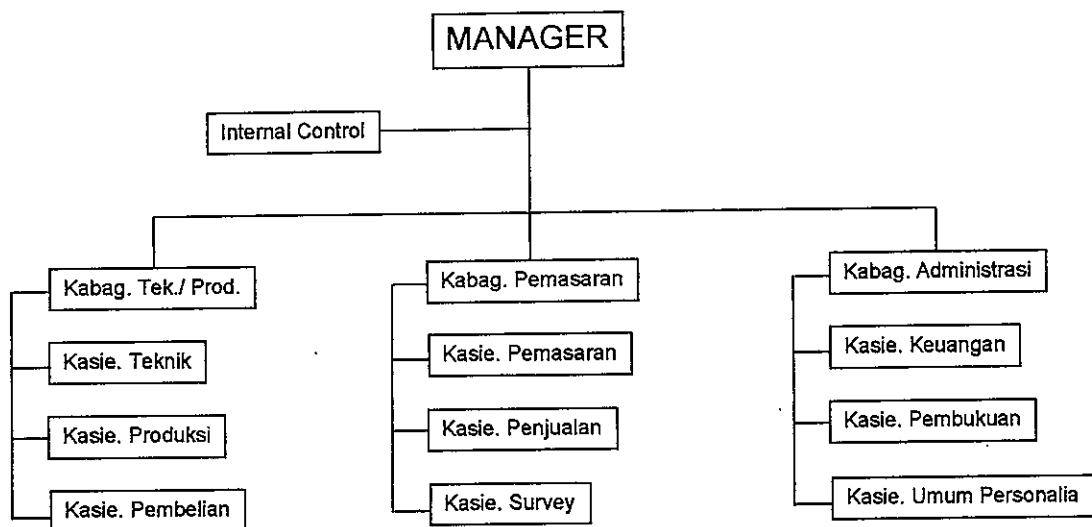
Negara Perindustrian Rakyat Wiyasa Yasa dan kemudian diserahkan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

6.3.2. Organisasi dan Personalia.

Struktur Organisasi Pabrik Logam Sokaraja adalah sebagai berikut:

Bagan 5

Struktur organisasi pabrik logam Sokaraja



Sumber : Pabrik logam Sokaraja

Jumlah tenaga kerja pada akhir tahun 1996 sebanyak 18 orang terdiri dari pegawai tetap 9 orang tenaga kontrak harian 4 orang, serta dilihat dari tingkat pendidikan formal adalah sebagai berikut :

Tabel 15
Jumlah tenaga kerja pabrik logam Sokaraja

No	Pendidikan Formal	Tenaga Kerja	
		Jumlah	Komposisi
1	S D	3	16,67
2	SLTP	8	44,44
3	SLTA	7	38,89
4	Sarjana Muda	-	-
5	Sarjana	-	-
	Jumlah	18	100

Sumber : Pabrik logam Sokaraja

6.3.3. Produk

Produk pabrik logam Sokaraja terdiri dari rantai omkeer, porok, roda gigi, gigi persneling dan lainnya.

6.3.4. Pemasaran.

Segi pemasaran pabrik logam Sokaraja sebagian besar bersifat Job order dan pemberian pekerjaan dari pabrik logam Batur Klaten.

6.3.5. Harga.

Harga produk yang dihasilkan pabrik logam Sokaraja tergantung dari jenis barang.

Tabel 16
Harga jual
Pabrik logam Sokaraja

No	Jenis Barang	Harga
1	Rantai Omkeer	615.000,-
2	Porok	25.875,-
3	As Reducer	60.000,-
4	Roda Gigi	75.000,-
5	Gigi Persneling	150.000,-

Sumber : Pabrik logam Sokaraja

6.4. Perkebunan Tlogo Salatiga

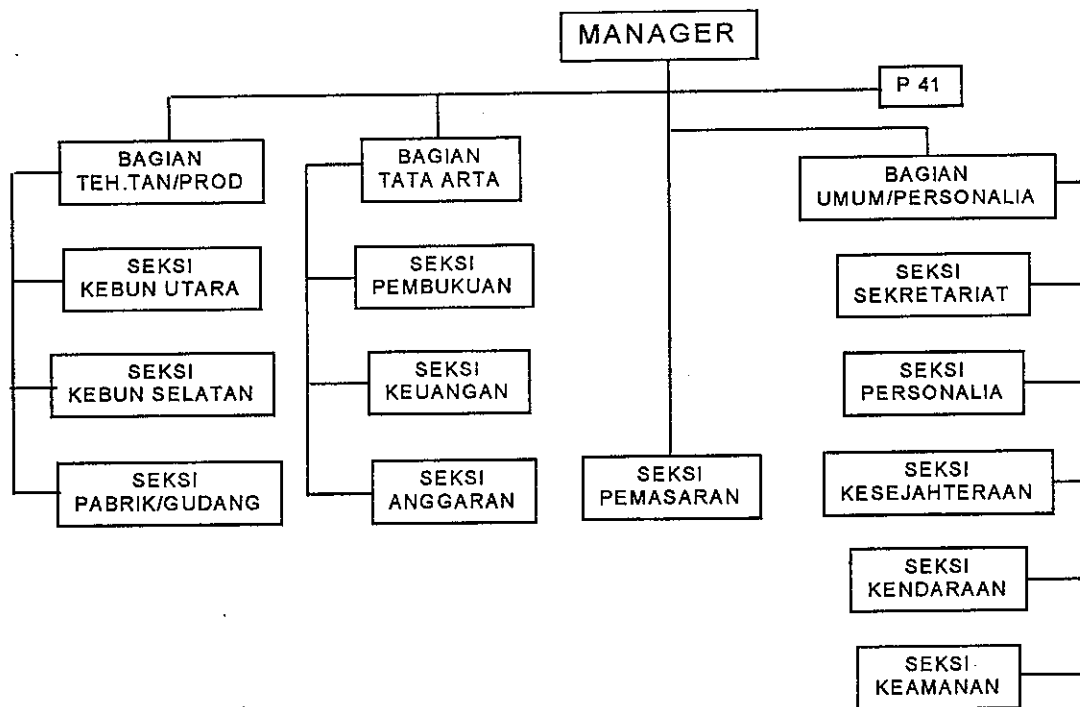
6.4.1. Sejarah

Perkebunan Tlogo Tuntang Salatiga didirikan pada tahun 1801 oleh *NV Cultuur Maatschappij* di Amsterdam serta penguasaan tanah berupa Hak *Erfpach* yang keseluruhannya telah berakhir pada tanggal 28 Agustus 1954, Selanjutnya berdasarkan Keputusan Pemda Tingkat I Jawa Tengah pada tahun 1952 pengelolaan perkebunan diserahkan pada Yayasan Senopati. Pada tahun 1954 berdasarkan Keputusan Pemda Tingkat I Jawa Tengah pengelolaan perkebunan tlogo diserahkan pada Pemda Kabupaten Dati II Semarang dan tahun 1964 dialihkan pengelolaannya kepada Perusahaan Daerah Aneka Industri. Pada tahun 1971 dibawah pengelolaan Biro Perekonomian Pemda Tingkat I Jawa Tengah dan tahun 1973 dikelola oleh Perusda Minyak dan Es serta mulai tahun 1982 dikelola kembali oleh Perusahaan Daerah Aneka Industri.

6.4.2. Organisasi dan personalia.

Struktur organisasi perkebunan tlogo adalah sebagai berikut :

Bagan 6
Struktur organisasi perkebunan tlogo



Sumber : Perkebunan tlogo Salatiga

Jumlah tenaga kerja pada akhir tahun 1996 sebanyak 229 orang terdiri dari 78 orang pegawai tetap, 1 orang tenaga kontrak bulanan dan 150 orang tenaga harian lepas dengan komposisi pendidikan formal sebagai berikut :

Tabel 17
Jumlah tenaga kerja perkebunan tlogo

No	Pendidikan Formal	Tenaga Kerja	
		Jumlah	Komposisi
1	SD	202	88,20%
2	SLTP	7	3,06%
3	SLTA	18	7,86%
4	Sarjana Muda	1	0,44%
5	Sarjana	1	0,44%
	Jumlah	229	

Sumber : Perkebunan tlogo Salatiga

6.4.3. Produk

Hasil produksi perkebunan tlogo berupa karet, kopi, cengkeh dan kapok.

6.4.4. Harga

Perkembangan harga jual produk perkebunan tlogo adalah sebagai berikut :

Tabel 18
Harga jual rata-rata perkebunan tlogo Salatiga

No	Tahun	Harga Jual Rata-rata / Kg			
		Karet	Kopi	Cengkeh	Kapok
1	1991	1421,50	1664,30	2317,50	225
2	1992	1055,00	1599,50	2650,00	212,50
3	1993	1509,00	1948,50	1908,00	132,00
4	1994	1581,50	6731,00	2468,90	291
5	1995	3180,60	6318,75	2500	250
6	1996	3057,30	4069,00	2276,00	312

Sumber : Perkebunan tlogo Salatiga

BAB V

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Penelitian pertama-tama diarahkan untuk mengetahui kebijakan strategis yang telah dilaksanakan di pabrik keramik Purwokerto, pabrik logam Sokaraja, pabrik es Saripetojo Semarang serta perkebunan tlogo Salatiga dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (1994-1996) yang dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993), sehubungan dengan semakin melemahnya kinerja perusahaan. Melemahnya kinerja perusahaan tersebut diukur dengan berbagai indikator operasional yang dapat memberikan sinyal bagi pengelolaan bidang-bidang utama dalam perusahaan yang terdiri dari bidang operasi/produksi, bidang pemasaran, bidang keuangan dan bidang sumber daya manusia yang merupakan fokus pada penelitian ini. Selanjutnya melalui indikator operasional tersebut akan dilakukan pendeteksian terhadap ketepatan penetapan kebijakan strategis pada keempat perusahaan tersebut, serta disampaikan rekomendasi kebijakan secara teoritis guna pengembangan perusahaan dimasa mendatang.

1. Hasil Analisis.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan statistik parametrik melalui uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan dan statistik non parametrik melalui Mc. Nemar test, secara umum memberikan hasil dengan tidak terdapat perbedaan yang berarti. Dari hasil pengujian terhadap empat unit perusahaan yang telah dilakukan dalam penelitian yang masing-

masing terdiri dari 64 (enam puluh empat) variabel maka pada pabrik keramik Purwokerto tidak terdapat perbedaan, sedangkan untuk pabrik logam Sokaraja, pabrik es Saripetojo Semarang dan perkebunan tlogo Salatiga terdapat perbedaan satu indikator operasional yaitu rasio biaya tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hasil pengujian yang dipergunakan adalah Mc Nemar test.

1.1. Pabrik keramik Purwokerto.

Hasil analisis pabrik keramik Purwokerto pada enam tahun terakhir (1991-1996) sebagaimana dalam lampiran 1 sampai dengan 3 dan lampiran 13 adalah sebagai berikut :

Tabel 19
Hasil analisis pabrik keramik Purwokerto

Indikator	Uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan			Mc. Nemar test		
	t tabel	t hitung	H ₁	cs tabel	cs hitung	H ₁
Produktivitas mesin	+ 1,794	1,74	Ditolak	3,841	1,80	Ditolak
Rasio biaya operasi	+ 1,794	4,71	Diterima	3,841	7,364	Diterima
Efisiensi biaya produksi	+ 1,794	0,46	Ditolak	3,841	1,286	Ditolak
Rata-rata umur piutang	+ 1,794	2,25	Diterima	3,841	4,0	Diterima
Efektivitas operasi pasar	+ 1,794	6,88	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Penjualan	+ 1,794	-0,55	Ditolak	3,841	0,20	Ditolak
Pelanggan	+ 1,794	-1,79	Ditolak	3,841	3,571	Ditolak
Produktiv. tenaga penjualan	+ 1,794	-0,55	Ditolak	3,841	0,20	Ditolak
Perputaran total asset	+ 1,794	-0,22	Ditolak	3,841	0,20	Ditolak
Profit margin	+ 1,794	-0,30	Ditolak	3,841	0,143	Ditolak
Return on asset	+ 1,794	-0,53	Ditolak	3,841	0,143	Ditolak
Return on equity	+ 1,794	-1,26	Ditolak	3,841	0,80	Ditolak
Return on investment	+ 1,794	-0,65	Ditolak	3,841	0,143	Ditolak
Current Ratio	+ 1,794	3,02	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Produktivitas tenaga kerja	+ 1,794	1,45	Ditolak	3,841	1,0	Ditolak
Rasio biaya tenaga kerja	+ 1,794	-6,69	Diterima	3,841	10	Diterima

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan hasil analisis terhadap pabrik keramik Purwokerto tersebut, dapat diartikan sebagai berikut :

- 1.1.1. Hasil pengujian terhadap produktivitas mesin ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas mesin tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efektivitas produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.2. Hasil pengujian terhadap rasio biaya operasi diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan pemeliharaan mesin dan peralatan mempunyai pengaruh terhadap efisiensi produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.3. Hasil pengujian terhadap efisiensi biaya produksi ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha pengendalian biaya produksi tidak mempunyai pengaruh terhadap kemampuan daya saing perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.4. Hasil pengujian terhadap rata-rata umur piutang diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk pengendalian jangka waktu penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas modal operasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.5. Hasil pengujian terhadap efektivitas biaya operasi pasar diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha

peningkatan efektivitas biaya operasi mempunyai pengaruh pada kemampuan penetrasi pasar dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

- 1.1.6. Hasil pengujian terhadap volume penjualan ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah penjualan tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan operasional perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.7. Hasil pengujian terhadap jumlah pelanggan ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah pelanggan tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan posisi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.8. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga penjualan ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kapasitas produksi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.1.9. Hasil pengujian terhadap perputaran Total Asset ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan perputaran Total Asset melalui kemampuan penjualan tidak mempunyai

pengaruh terhadap tingkat investasi yang dilakukan perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.10. Hasil pengujian terhadap *profit margin* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan untuk menciptakan laba tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan usahaan (*Performance*) perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.11. Hasil pengujian terhadap *Return on Assets* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memberdayakan segenap kekayaan perusahaan tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas Asset dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.12. Hasil pengujian terhadap *Return on Equity* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan dari kekayaan bersih (Ekuitas) tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas modal sendiri dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.13. Hasil pengujian terhadap *Return on Investment* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan aktiva tetap tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas investasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.14. Hasil pengujian terhadap *Current Ratio* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka peningkatan pengelolaan aktiva lancar terhadap hutang lancar mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.15. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga kerja ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efisiensi bisnis perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.1.16. Hasil pengujian terhadap rasio biaya tenaga kerja diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memperbaiki rata-rata upah tenaga kerja mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya motivasi kepada perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2. Pabrik es Saripetojo Semarang.

Hasil analisis pabrik es Saripetojo Semarang pada enam tahun terakhir (1991-1996) sebagaimana dalam lampiran 4 sampai dengan 6 dan lampiran 14 adalah sebagai berikut :

Tabel 20
Hasil analisis pabrik es Saripetojo Semarang

Indikator	Uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan			Mc. Nemar test		
	t tabel	t hitung	H ₁	cs tabel	cs hitung	H ₁
Produktivitas mesin	± 1,794	-2,62	Diterima	3,841	6,0	Diterima
Rasio biaya operasi	± 1,794	-6,12	Diterima	3,841	9,0	Diterima
Efisiensi biaya produksi	± 1,794	0,20	Ditolak	3,841	1,80	Ditolak
Rata-rata umur piutang	± 1,794	-1,08	Ditolak	3,841	0	Ditolak
Efektivitas operasi pasar	± 1,794	4,15	Diterima	3,841	6,40	Diterima
Penjualan	± 1,794	-7,64	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Pelanggan	± 1,794	-11,12	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Produk. tenaga penjualan	± 1,794	-5,30	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Perputaran total asset	± 1,794	-1,19	Ditolak	3,841	0,667	Ditolak
Profit Margin	± 1,794	-1,52	Ditolak	3,841	0,667	Ditolak
Return on Asset	± 1,794	-1,57	Ditolak	3,841	0,667	Ditolak
Return on Equity	± 1,794	-0,45	Ditolak	3,841	1,0	Ditolak
Return on Investment	± 1,794	-1,57	Ditolak	3,841	0,20	Ditolak
Current Ratio	± 1,794	3,03	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Produktivitas tenaga kerja	± 1,794	-2,79	Diterima	3,841	4,50	Diterima
Rasio biaya tenaga kerja	± 1,794	-8,36	Diterima	3,841	2,0	Ditolak

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil analisis terhadap Pabrik Es Saripetojo Semarang tersebut, dapat diartikan sebagai berikut :

- 1.2.1. Hasil pengujian terhadap produktivitas mesin diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas mesin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efektivitas produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.2.2. Hasil pengujian terhadap rasio biaya operasi diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan

pemeliharaan mesin dan peralatan mempunyai pengaruh terhadap efisiensi produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.3. Hasil pengujian terhadap efisiensi biaya produksi ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha pengendalian biaya produksi tidak mempunyai pengaruh terhadap kemampuan daya saing perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.4. Hasil pengujian terhadap rata-rata umur piutang ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk pengendalian jangka waktu penjualan tidak mempunyai pengaruh terhadap efektivitas modal operasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.5. Hasil pengujian terhadap efektivitas biaya operasi pasar diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan efektivitas biaya operasi mempunyai pengaruh pada kemampuan penetrasi pasar dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.6. Hasil pengujian terhadap volume penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan operasional perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.7. Hasil pengujian terhadap jumlah pelanggan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk

meningkatkan jumlah pelanggan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan posisi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.8. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kapasitas produksi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.9. Hasil pengujian terhadap perputaran Total Asset ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan perputaran Total Asset melalui kemampuan penjualan tidak mempunyai pengaruh terhadap tingkat investasi yang dilakukan perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.10. Hasil pengujian terhadap *profit margin* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan untuk menciptakan laba tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampu usahaan (*Performance*) perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.11. Hasil pengujian terhadap *Return on Assets* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk

memberdayakan segenap kekayaan perusahaan tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas Asset dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.12. Hasil pengujian terhadap *Return on Equity* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan dari kekayaan bersih (Ekuitas) tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas modal sendiri dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.13. Hasil pengujian terhadap *Return on Investment* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan aktiva tetap tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas investasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.14. Hasil pengujian terhadap *Current Ratio* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka peningkatan pengelolaan aktiva lancar terhadap hutang lancar mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.15. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga kerja diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efisiensi bisnis perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.2.16. Hasil pengujian terhadap rasio biaya tenaga kerja ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memperbaiki rata-rata upah tenaga kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya motivasi kepada perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.3. Pabrik Logam Sokaraja.

Hasil Analisis Pabrik Logam Sokaraja pada enam tahun terakhir (1991-1996) sebagaimana dalam lampiran 7 sampai dengan 9 dan lampiran 15 adalah sebagai berikut:

Tabel 21
Hasil analisis pabrik logam Sokaraja

Indikator	Uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan			Mc. Nemar test		
	t tabel	t hitung	H1	cs tabel	cs hitung	H1
Produktivitas mesin	$\pm 1,794$	-1,69	Ditolak	3,841	2,778	Ditolak
Rasio biaya operasi	$\pm 1,794$	-2,85	Diterima	3,841	6,0	Diterima
Efisiensi biaya produksi	$\pm 1,794$	0,80	Ditolak	3,841	0	Ditolak
Rata-rata umur piutang	$\pm 1,794$	4,12	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Efektivitas operasi pasar	$\pm 1,794$	3,43	Diterima	3,841	6,0	Diterima
Penjualan	$\pm 1,794$	-7,75	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Pelanggan	$\pm 1,794$	-2,02	Diterima	3,841	8,0	Diterima
Produktivitas tenaga penjualan	$\pm 1,794$	-7,75	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Perputaran total asset	$\pm 1,794$	-5,95	Diterima	3,841	8,0	Diterima
Profit Margin	$\pm 1,794$	-0,98	Ditolak	3,841	0,333	Ditolak
Return on Asset	$\pm 1,794$	-1,92	Diterima	3,841	4,0	Diterima
Return on Equity	$\pm 1,794$	1,67	Ditolak	3,841	1,80	Ditolak
Return on Investment	$\pm 1,794$	-1,26	Ditolak	3,841	0,143	Ditolak
Current Ratio	$\pm 1,794$	0,65	Ditolak	3,841	0,333	Ditolak
Produktivitas tenaga kerja	$\pm 1,794$	1,16	Ditolak	3,841	1,0	Ditolak
Rasio Biaya tenaga kerja	$\pm 1,794$	-0,32	Ditolak	3,841	5,444	Diterima

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil analisis terhadap Pabrik Logam Sokaraja tersebut, dapat diartikan sebagai berikut :

- 1.3.1. Hasil pengujian terhadap produktivitas mesin ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas mesin tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efektivitas produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.2. Hasil pengujian terhadap rasio biaya operasi diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan pemeliharaan mesin dan peralatan mempunyai pengaruh terhadap efisiensi produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.3. Hasil pengujian terhadap efisiensi biaya produksi ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha pengendalian biaya produksi tidak mempunyai pengaruh terhadap kemampuan daya saing perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.4. Hasil pengujian terhadap rata-rata umur piutang diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk pengendalian jangka waktu penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas modal operasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.5. Hasil pengujian terhadap efektivitas biaya operasi pasar diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha

peningkatan efektivitas biaya operasi mempunyai pengaruh pada kemampuan penetrasi pasar dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

- 1.3.6. Hasil pengujian terhadap volume penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan operasional perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.7. Hasil pengujian terhadap jumlah pelanggan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah pelanggan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan posisi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.8. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kapasitas produksi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.9. Hasil pengujian terhadap perputaran Total Asset diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan perputaran Total Asset melalui kemampuan penjualan mempunyai pengaruh terhadap tingkat investasi yang dilakukan perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

- 1.3.10. Hasil pengujian terhadap *profit margin* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan untuk menciptakan laba tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan usahaan (*Performance*) perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.11. Hasil pengujian terhadap *Return on Assets* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memberdayakan segenap kekayaan perusahaan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas Asset dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.12. Hasil pengujian terhadap *Return on Equity* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan dari kekayaan bersih (Ekuitas) tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas modal sendiri dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.13. Hasil pengujian terhadap *Return on Investment* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan aktiva tetap tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas investasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.3.14. Hasil pengujian terhadap *Current Ratio* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka peningkatan pengelolaan

aktiva lancar terhadap hutang lancar tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.3.15. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga kerja ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efisiensi bisnis perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.3.16. Hasil pengujian terhadap rasio biaya tenaga kerja diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memperbaiki rata-rata upah tenaga kerja mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya motivasi kepada perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4. Perkebunan Tlogo Salatiga.

Hasil Analisis Perkebunan Tlogo Salatiga pada enam tahun terakhir (1991-1996) adalah sebagai berikut :

Tabel 22
Hasil analisis perkebunan tlogo Salatiga

Indikator	Uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan			Mc. Nemar test		
	t tabel	t hitung	H ₁	cs tabel	cs hitung	H ₁
Produktivitas mesin	± 1,794	-6,06	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Rasio biaya operasi	± 1,794	-6,44	Diterima	3,841	8,0	Diterima
Efisiensi biaya produksi	± 1,794	1,14	Ditolak	3,841	2,0	Ditolak
Rata-rata umur piutang	± 1,794	2,27	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Efektivitas operasi pasar	± 1,794	0,85	Ditolak	3,841	2,0	Ditolak
Penjualan	± 1,794	-2,21	Diterima	3,841	6,0	Diterima
Pelanggan	± 1,794	-7,84	Diterima	3,841	7,0	Diterima
Produktivitas tenaga penjualan	± 1,794	-2,21	Diterima	3,841	6,0	Diterima
Perputaran total asset	± 1,794	-1,73	Ditolak	3,841	0,25	Ditolak
Profit Margin	± 1,794	-2,37	Diterima	3,841	5,444	Diterima
Return on Asset	± 1,794	-3,32	Diterima	3,841	4,50	Diterima
Return on Equity	± 1,794	-3,32	Diterima	3,841	4,50	Diterima
Return on Investment	± 1,794	-3,42	Diterima	3,841	4,50	Diterima
Current Ratio	± 1,794	-1,68	Ditolak	3,841	2,0	Ditolak
Produktivitas tenaga kerja	± 1,794	-7,84	Diterima	3,841	10,0	Diterima
Rasio biaya tenaga kerja	± 1,794	-5,12	Diterima	3,841	3,60	Ditolak

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan hasil analisis terhadap perkebunan tlogo Salatiga tersebut, dapat diartikan sebagai berikut :

1.4.1. Hasil pengujian terhadap produktivitas mesin diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas mesin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efektivitas produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.2. Hasil pengujian terhadap rasio biaya operasi diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan

pemeliharaan mesin dan peralatan mempunyai pengaruh terhadap efisiensi produksi dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

- 1.4.3. Hasil pengujian terhadap efisiensi biaya produksi ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha pengendalian biaya produksi tidak mempunyai pengaruh terhadap kemampuan daya saing perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.4. Hasil pengujian terhadap rata-rata umur piutang diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk pengendalian jangka waktu penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas modal operasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.5. Hasil pengujian terhadap efektivitas biaya operasi pasar ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha peningkatan efektivitas biaya operasi tidak mempunyai pengaruh pada kemampuan penetrasi pasar dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.6. Hasil pengujian terhadap volume penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan jumlah penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampuan operasional perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.7. Hasil pengujian terhadap jumlah pelanggan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk

meningkatkan jumlah pelanggan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan posisi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

- 1.4.8. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga penjualan diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kapasitas produksi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.9. Hasil pengujian terhadap perputaran Total Asset ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan perputaran Total Asset melalui kemampuan penjualan tidak mempunyai pengaruh terhadap tingkat investasi yang dilakukan perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.10. Hasil pengujian terhadap *profit margin* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan kemampuan untuk menciptakan laba mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kemampu usahaan (*Performance*) perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).
- 1.4.11. Hasil pengujian terhadap *Return on Assets* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk

memberdayakan segenap kekayaan perusahaan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas Asset dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.12. Hasil pengujian terhadap *Return on Equity* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan dari kekayaan bersih (Ekuitas) mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas modal sendiri dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.13. Hasil pengujian terhadap *Return on Investment* diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha meningkatkan kemampulabaan aktiva tetap mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas investasi perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.14. Hasil pengujian terhadap *Current Ratio* ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka peningkatan pengelolaan aktiva lancar terhadap hutang lancar tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.15. Hasil pengujian terhadap produktivitas tenaga kerja diterima, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja mempunyai pengaruh terhadap peningkatan efisiensi bisnis perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.4.16. Hasil pengujian terhadap rasio biaya tenaga kerja ditolak, berarti dibandingkan dengan periode tiga tahun sebelumnya (1991-1993) maka usaha untuk memperbaiki rata-rata upah tenaga kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya motivasi kepada perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1994-1996).

1.5. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pengujian terhadap 4 (empat) unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang diteliti, maka perkebunan tlogo Salatiga telah berhasil mengembangkan praktek manajemen sehingga secara umum pada tiga tahun terakhir telah terdapat perbaikan yang berarti bagi perusahaan dibandingkan dengan tiga tahun sebelumnya, terkecuali pada usaha-usaha peningkatan efektivitas pengelolaan asset, peningkatan efisiensi biaya produksi, efisiensi dalam operasi pasar dan peningkatan efektivitas pengelolaan modal operasi.

Sedangkan terhadap tiga unit usaha yang lain yaitu pabrik keramik Purwokerto, pabrik es Saripetojo Semarang dan pabrik logam Sokaraja belum dapat mengembangkan praktek manajemen yang lebih baik selama tiga tahun terakhir dibandingkan dengan tiga tahun sebelumnya, sehingga belum terdapat perbaikan kondisi perusahaan secara berarti. Hal tersebut dapat dilihat dari ;

1.5.1. Indikator yang dapat diperbaiki dibidang produksi adalah usaha untuk mengadakan perawatan dan pemeliharaan mesin, tetapi tidak dapat

memperbaiki. Efisiensi biaya produksi didasarkan hal tersebut peningkatan produktivitas mesin secara umum tidak berhasil.

1.5.2. Indikator yang dapat diperbaiki dibidang pemasaran adalah usaha peningkatan efisiensi operasi pasar yang tercermin dalam biaya promosi dan penjualan, sedangkan usaha peningkatan penjualan, peningkatan pelanggan dan produktivitas tenaga penjualan serta pengendalian efektivitas syarat pembayaran belum dapat diperbaiki sepenuhnya.

1.5.3. Indikator-indikator dibidang keuangan hampir seluruhnya belum dapat diperbaiki pada periode tiga tahun terakhir dibanding tiga tahun sebelumnya.

1.5.4. Indikator yang dapat diperbaiki dibidang sumber daya manusia adalah usaha memperbaiki rata-rata tingkat upah tenaga kerja, sedangkan usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja belum berhasil sepenuhnya.

2. Pembahasan.

Didasarkan pada hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap keempat perusahaan dilingkungan perusahaan daerah tersebut, dapat diadakan pembahasan dalam rangka memperjelas pengujian yang telah dilakukan.

2.1. Pabrik Keramik Purwokerto

Dengan memperhatikan atas hasil pengujian yang telah dilakukan pada pabrik keramik Purwokerto, maka dapat diadakan penelahaan kondisi usaha sebagai berikut :

2.2.1. Kondisi perusahaan dibidang produksi yang diukur dari ; produktivitas mesin, rasio biaya operasional dan efisiensi biaya produksi memperlihatkan keadaan yang cenderung melemah. beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut antara lain ;

2.1.1.1. Kurangnya orientasi pimpinan perusahaan untuk mencari pasar ataupun menciptakan pasar serta lebih cenderung menerima produk pesanan. Keadaan ini disebabkan karena kurang mampunya pimpinan disatu segi serta keterbatasan modal kerja operasi disamping penyesuaian mesin pada faktor pasar memerlukan investasi yang relatif cukup besar.

2.1.1.2. Produk-produk spesifik perusahaan yang bersifat produk pesanan (khususnya, bata tahan api dan semen tahan api) semakin lemah potensi permintaannya karena konsumen utama adalah pabrik gula yang pada saat ini mengalami penurunan sehingga semakin memperkecil tingkat permintaan disamping produk spesifik tersebut mempunyai masa pakai yang cukup lama.

2.1.1.3. Orientasi pimpinan perusahaan pada produk-produk untuk rumah tangga khususnya barang hias sebenarnya mempunyai peluang pasar yang cukup baik, tetapi hal tersebut tidak dapat dikembangkan secara optimal karena tidak dimilikinya tenaga desainer disamping keterbatasan fasilitas laboratorium guna pengembangan produk baru.

2.1.1.4. Dengan keadaan peralatan dan mesin yang telah cukup tua secara teoritis memerlukan biaya pemeliharaan yang cukup tinggi tetapi hal tersebut tidak dilakukan oleh perusahaan sehingga segi perawatan dan pemeliharaan mesin dilakukan pada batas dapat berjalan, serta penggunaan mesin masih jauh dibawah kondisi normal karena keterbatasan produksi.

2.1.1.5. Dengan usaha menerima pesanan proses pembakaran barang keramik (dalam hal ini bersifat jasa) telah dapat memperbaiki tingkat efisiensi biaya produksi karena tidak memerlukan waktu pembakaran sebagaimana produk bata tahan api dan semen tahan api, tetapi masih dalam jumlah yang sangat terbatas.

Berdasarkan hal tersebut maka dari segi produksi, perusahaan berada pada posisi yang lemah dan semata-mata hanya bertahan untuk hidup.

2.1.2. Kondisi perusahaan dibidang Pemasaran yang diukur dari ; efisiensi operasi pasar, volume penjualan, jumlah pelanggan, produktivitas tenaga penjual dan rata-rata umur piutang memperlihatkan keadaan yang cenderung melemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut antara lain ;

2.1.2.1. Dengan menurunnya permintaan terhadap produk spesifik yang berasal dari pabrik gula khususnya serta adanya kegiatan jasa dalam proses pembakaran barang-barang keramik belum dapat memperbaiki kondisi perusahaan,

walaupun untuk kegiatan jasa proses pembakaran barang keramik mempunyai profit margin yang lebih baik.

Dengan adanya kesempatan pasar dibidang jasa proses pembakaran tersebut, maka telah dapat dipertahankan jumlah pelanggan bagi perusahaan. Dalam hal ini yang harus diperhatikan adalah para pelanggan dibidang jasa proses pembakaran barang keramik karena sifatnya relatif rasional yaitu pada saat terjadi produksi puncak diperusahaan masing-masing maka dipergunakan jasa dari pabrik keramik Purwokerto. Ketiadaan dari permintaan jasa proses pembakaran barang keramik akan sangat memperlemah kondisi perusahaan dimasa mendatang.

- 2.1.2.2. Dengan sifat kegiatan perusahaan pada saat ini maka pimpinan perusahaan memandang tidak perlu mempunyai tenaga penjual secara khusus, tetapi kegiatan penjualan dilakukan oleh tenaga administrasi keuangan (sebagai pekerjaan sampingan) karena untuk pesanan produk spesifik selama ini pihak pemesan yang mendatangi produsen. Berdasarkan hal tersebut maka pimpinan perusahaan relatif pasif dalam bidang pemasaran.

Dengan adanya permintaan jasa proses pembakaran barang keramik sebenarnya dapat ditingkatkan segi kelangsungannya melalui tenaga penjual yang berfungsi untuk membina hubungan dengan para pelanggan.

2.1.2.3. Dengan menurunnya permintaan produk spesifik khususnya dari pabrik-pabrik gula maka terdapat penurunan biaya penjualan yang selama ini dipergunakan untuk pemeliharaan hubungan dengan para pelanggan sehingga telah terjadi efisiensi rasio biaya penjualan, sedangkan terhadap jasa proses pembakaran barang keramik pihak perusahaan tidak memerlukan biaya penjualan karena lokasi pelanggan di daerah Purwokerto. Sejalan dengan hal tersebut diatas maka rata-rata umur piutang juga mengalami penurunan dari 38 hari menjadi 14 hari sehingga dapat membantu kondisi modal operasi perusahaan. Hal tersebut didasarkan pada penurunan pesanan produk spesifik yang mempunyai masa pembayaran hampir 2 bulan dan kegiatan jasa proses pembakaran barang keramik dengan masa pembayaran setengah bulan.

Berdasarkan hal tersebut, maka kondisi perusahaan dari segi pemasaran cenderung lemah serta menghadapi faktor kritis yaitu permintaan jasa proses pembakaran barang keramik bersifat scasional.

2.1.3. Kondisi perusahaan dibidang keuangan yang diukur dari ; perputaran total aktiva, Profit Margin, ROA, ROE dan ROI serta Current Rasio memperlihatkan keadaan yang melemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal-hal tersebut adalah;

- 2.1.3.1. Dengan tidak terdapatnya kemampuan perusahaan untuk melakukan reinvestasi dalam rangka memperbaiki performance usaha disatu segi serta adanya akumulasi kerugian pada tahun-tahun berjalan yang mengakibatkan tidak efektifnya aktiva perusahaan, sehingga semakin memerlemah kontribusi aktiva tetap bagi perusahaan.
- 2.1.3.2. Dengan didasarkan pada berbagai keterbatasan sumber daya perusahaan, maka pengelolaan yang dilaksanakan berdasar kebijaksanaan pimpinan perusahaan tidak dapat memperbaiki kemampuan profitabilitas usahanya.. Dihadapkan pada kondisi yang terjadi, maka kebijaksanaan perusahaan untuk memperbaiki Profit Margin, ROA, ROE dan ROI tidak memberikan pengaruh pada kelangsungan perusahaan.
- 2.1.3.3. Dengan penurunan umur piutang perusahaan sebagai pengaruh dari kegiatan jasa proses pembakaran barang keramik tersebut telah dapat memperbaiki modal operasi perusahaan dalam jangka pendek. Berdasarkan hal tersebut, maka dari segi keuangan, perusahaan berada pada posisi yang lemah dan dalam jangka panjang sangat dimungkinkan timbul permasalahan solvabilitas.
- 2.1.4. Kondisi perusahaan dibidang sumber daya manusia yang diukur dari produktivitas tenaga kerja dan rasio tenaga kerja memperlihatkan kondisi yang melemah. Beberapa fakta yang dapat menjalankan hal tersebut adalah dengan

penurunan permintaan produk spesifik maka terjadi penurunan volume produksi riil perusahaan sehingga terdapat penurunan produktivitas tenaga kerja. Dihadapkan pada keadaan tersebut kebijaksanaan pimpinan perusahaan adalah tetap mempertahankan kondisi sumber daya manusia walaupun dari segi usia telah tidak produktif tetapi dari segi produksi diperlukan tenaga-tenaga yang mempunyai pengalaman khusus. Dengan adanya kegiatan jasa proses pembakaran barang keramik telah dapat diberikan peningkatan penghasilan tenaga kerja walaupun masih dibawah standard upah minimum.

Berdasarkan hal tersebut, maka dari segi sumber daya manusia perusahaan berada pada posisi yang lemah dan peningkatan motivasi maupun produktivitas kurang dapat dilakukan mengingat usia tenaga kerja tetapi dari segi loyalitas cukup baik.

2.2. Pabrik Es Saripetojo Semarang.

Dengan memperhatikan atas hasil pengujian yang telah dilakukan pada pabrik es Saripetojo Semarang, maka dapat diadakan penelaahan kondisi usaha sebagai berikut:

2.2.1. Kondisi perusahaan dibidang produksi yang diukur dari ; produktivitas mesin, rasio biaya operasi dan efisiensi produksi memperlihatkan keadaan yang cenderung melemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut, antara lain ;

2.2.1.1. Dengan adanya pemeliharaan dan perawatan mesin secara lebih baik, maka kapasitas produksi telah dapat diperbaiki walaupun belum dapat mencapai kondisi secara normal. Hal tersebut disebabkan pula adanya keterbatasan ruang kondensor, kebocoran pada cetakan serta kurang berfungsinya bak pendingin. Sedangkan disegi lain faktor permintaan sebenarnya cukup besar serta untuk produk es mempunyai masa puncak pada musim panas dan masa rendah pada musim penghujan. Disamping hal tersebut terdapat pula potensi permintaan dari nelayan untuk jenis es kering peluang pasar yang ada tersebut belum dapat dimanfaatkan perusahaan karena memerlukan investasi yang cukup besar. Dari segi lokasi saat ini juga terdapat permasalahan yaitu telah adanya pencemaran sumber air, sehingga sangat dimungkinkan penggunaan sumber air dari PDAM dengan konsekuensi biaya yang lebih besar.

2.2.1.2. Dengan kondisi sarana mesin dan peralatan yang telah cukup tua serta tidak berfungsinya beberapa perlengkapan maka usaha untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi belum dapat berhasil dengan baik. Hal tersebut juga didukung dengan peningkatan biaya operasi yang berasal dari bahan baku dan biaya tenaga listrik. Berdasarkan hal tersebut maka dari segi produksi perusahaan berada pada posisi yang lemah serta kurang mampu bersaing

dengan perusahaan swasta yang mempunyai peralatan dan mesin dalam kondisi lebih baik.

2.2.2. Kondisi perusahaan dibidang pemasaran yang diukur dari efisiensi operasi pasar, volume penjualan, jumlah pelanggan, produktivitas tenaga penjual dan rata-rata umur piutang memperlihatkan keadaan yang cukup baik. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut, antara lain ;

2.2.2.1. Usaha meningkatkan pemasaran telah cukup berhasil dengan baik walaupun belum dapat memenuhi seluruh permintaan dari pelanggan. Kebijakan pimpinan perusahaan untuk memanfaatkan potensi puncak pada musim kemarau telah dapat meningkatkan kemampuan pemasaran baik dari segi volume penjualan maupun harga disamping perluasan pelanggan. Dengan kemampuan memperluas jumlah pelanggan maka akan dapat memperkuat posisi perusahaan. Kondisi tersebut bilamana cukup terpelihara dengan kebijakan perusahaan secara baik, maka dimasa mendatang akan dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Kelangsungan permintaan tersebut harus diimbangi dengan kemampuan produksi dan kualitas produksinya, serta hal tersebut menjadi issue utama bagi pimpinan perusahaan karena terdapat beberapa kendala baku yang memerlukan pemecahan yaitu kondisi mesin, kualitas bahan baku dan sumber tenaga.

Dalam rangka mempertahankan dan memperluas pasar, maka kebijaksanaan yang ditetapkan pimpinan perusahaan adalah tidak membentuk tenaga penjualan khusus tetapi fungsi penjualan dikaitkan dengan kegiatan pengiriman barang. Terhadap kebijaksanaan tersebut, maka tidak terdapat kontrol yang kuat karena selain berfungsi sebagai tenaga pengirim juga sekaligus sebagai tenaga pencari order dan tenaga penagihan.

2.2.2.2. Kebijakan untuk meningkatkan penjualan dan usaha memperluas pasar tersebut didukung dengan kebijaksanaan pemberian masa pembayaran selama satu bulan dari perusahaan yang selama ini telah diberlakukan. Kebijakan pemberian rata-rata umur piutang tersebut kurang mempunyai pengaruh dalam usaha meningkatkan penjualan, karena secara umum untuk produk es mempunyai masa pembayaran selama dua bulan walaupun para pedagang dapat menjual secara tunai kepada konsumen akhir. Didasarkan pada kondisi perusahaan, maka pimpinan perusahaan belum dapat memberikan masa pembayaran selama dua bulan seperti pabrik-pabrik yang lain.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka terdapat potensi pasar yang cukup baik bagi perusahaan tetapi dihadapkan pada permasalahan produksi dan kemampuan keuangan.

2.2.3. Kondisi perusahaan dibidang keuangan yang diukur dari ; perputaran total asset, Profit Margin, ROA, ROE dan ROI serta Current Rasio memperlihatkan keadaan yang lemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah;

2.2.3.1. Dengan perluasan pasar yang telah dapat meningkatkan volume penjualan tersebut masih belum dapat sepenuhnya memperbaiki pemanfaatan asset perusahaan, karena terdapatnya peningkatan volume asset yang bersumber dari hutang-hutang jangka pendek. Kondisi tersebut disebabkan pula bahwa peningkatan penjualan tidak dapat menciptakan Profit Margin yang cukup layak bagi perusahaan, bahkan masih terdapat tingkat kelabilan perusahaan dalam mencapai laba usaha.

2.2.3.2. Dihadapkan pada performance perusahaan dalam membentuk laba usaha tersebut, maka segenap kebijaksanaan bidang keuangan yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan belum dapat memperbaiki ROE,ROI maupun ROA sehingga perlu diusahakan efisiensi dan efektivitas segi keuangan. Permasalahan yang ada adalah keadaan mesin dan peralatan yang telah cukup tua sehingga tidak ekonomis untuk dioperasikan.

2.2.3.3. Dengan adanya peningkatan volume penjualan yang dapat dicapai maka telah dapat memperbaiki rasio aktiva lancar perusahaan sehingga dalam jangka pendek dapat membantu kelancaran operasi perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka kondisi keuangan perusahaan dalam jangka pendek masih relatif cukup aman tetapi dalam jangka panjang perlu diantisipasi kebijaksanaan yang dapat memperbaiki rentabilitas dan solvabilitas.

2.2.4. Kondisi perusahaan dibidang sumber daya manusia yang diukur dari, produktivitas tenaga kerja dan rasio biaya tenaga kerja memperlihatkan keadaan yang relatif lemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah dengan adanya perluasan penjualan maka terdapat peningkatan volume produksi. Dalam rangka pemberdayaan tenaga kerja secara maksimal, maka pimpinan perusahaan menetapkan kebijaksanaan tidak menambah tenaga kerja, sehingga terdapat peningkatan produktivitas tenaga kerja. Hal tersebut juga didukung dengan adanya kebijaksanaan peningkatan upah tenaga kerja yang telah dapat memenuhi standard upah minimum.

Berdasarkan hal tersebut maka telah terdapat peningkatan dibidang sumber daya manusia dalam jangka pendek, tetapi segi keselamatan kerja perlu diperhatikan karena proses produksi yang dilakukan selama 24 jam serta didasarkan pada kondisi usia tenaga kerja yang relatif telah cukup tua perlu pula diantisipasi langkah peremajaan.

2.3. Pabrik Logam Sokaraja.

Dengan memperhatikan atau hasil pengujian yang telah dilakukan pada pabrik logam Sokaraja, maka dapat diadakan penelahaan kondisi usaha sebagai berikut ;

2.3.1. Kondisi perusahaan dibidang produksi yang diukur dari ; produktivitas mesin, rasio biaya operasi dan efisiensi biaya produksi memperlihatkan keadaan yang cenderung melemah. Beberapa fakta yang dapat dijelaskan hal tersebut adalah;

2.3.1.1. Kondisi peralatan dan mesin telah cukup tua tidak dapat mendukung usaha mengoptimalkan kapasitas disamping keterbatasan tenaga kerja yang bersedia bekerja di pabrik logam. Disamping hal tersebut, kebijaksanaan pimpinan perusahaan yang mengandalkan pada pesanan tidak dapat mendukung kelangsungan operasi disamping karakter produk pesanan akan mengakibatkan penyesuaian presisi mesin setiap saat sehingga mengakibatkan tingginya biaya produksi usaha pimpinan perusahaan untuk memperluas pasar dihadapkan pada kondisi peralatan dan mesin produksi yang tidak mendukung, padahal untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi harus dilakukan dengan cara memproduksi secara masal.

2.3.1.2. Dengan kondisi peralatan dan mesin yang cukup tua maka secara teoritis diperlukan biaya perawatan dan pemeliharaan yang cukup tinggi, tetapi pimpinan perusahaan menetapkan kebijaksanaan untuk sekedar bertahan dengan kondisi saat ini karena untuk mengadakan reinvestasi diperlukan modal yang cukup besar serta dalam beberapa hal dilakukan kanibalisasi untuk tetap dapat mempertahankan operasi produksi.

Berdasarkan hal tersebut maka dari segi produksi, perusahaan berada pada posisi yang sangat lemah dan kebijaksanaan dibidang produksi hanya sekedar bertahan hidup.

2.3.2. Kondisi perusahaan dibidang pemasaran yang diukur dari ; efisiensi operasi pasar, volume penjualan, jumlah pelanggan dan rata-rata umur piutang memperlihatkan keadaan yang masih melemah. Beberapa fakta yang dapat dijelaskan hal tersebut antara lain ;

2.3.2.1. Peningkatan penjualan yang cukup tinggi telah dapat mendukung performance perusahaan khususnya dari penerimaan order pada tiga tahun terakhir. Dengan kebijaksanaan pimpinan perusahaan yang memberikan fungsi pencarian order penjualan pada tenaga penagihan maka terdapat pula peningkatan produktivitas tenaga penjualan. Peningkatan jumlah pelanggan terdiri dari pemberi order sehingga kegiatan pemasaran secara riil belum tampak diperusahaan.

2.3.2.2. Dengan adanya permintaan berdasar order tersebut, maka telah dapat ditingkatkan pula efisiensi biaya operasi pasar karena pihak pemberi order yang mendatangi pabrik serta telah diberikan pola pesanan secara pasti, disamping hal tersebut maka cara pembayaran dari pemberi order yang mempunyai tenggang waktu 2 sampai 3 bulan belum dapat memberikan pengaruh pada kelancaran modal operasional.

Berdasarkan hal tersebut maka dari segi pemasaran, perusahaan masih dalam posisi yang lemah walaupun pada jangka pendek dengan adanya permintaan berdasar pesanan telah dapat membantu posisi perusahaan.

2.3.3. Kondisi perusahaan dibidang keuangan yang diukur dari ; perputaran total aktiva, Profit Margin, ROA, ROE dan ROI serta Current Rasio memperlihatkan keadaan yang sangat lemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah;

2.3.3.1. Dengan kondisi keuangan perusahaan khususnya posisi modal sendiri yang mengalami negatif sebenarnya perusahaan pada keadaan yang tidak solvabel, sehingga terdapat permasalahan struktur keuangan yang sangat mendasar, kondisi tersebut didukung pula oleh situasi adanya faktor kerugian pada tahun-tahun berjalan terkecuali tahun terakhir sehingga perusahaan pada keadaan tidak likuid, tidak rentabel.

2.3.3.2. Berdasarkan kondisi keuangan yang dihadapi serta kondisi peralatan dan mesin yang telah cukup tua tersebut, maka ditetapkan kurang memberikan pengaruh pada usaha meningkatkan kinerja usaha.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dari segi keuangan, perusahaan pada posisi yang sangat lemah serta secara teoritis telah tidak layak beroperasi.

2.3.4. Kondisi perusahaan dibidang sumber daya manusia yang diukur dari produktivitas tenaga kerja dan rasio biaya tenaga kerja memperlihatkan posisi

yang lemah. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah tenaga kerja yang telah ada cukup tua sehingga pengembangan kemampuan dan ketrampilan sangat tidak dimungkinkan serta pemberian upah tenaga kerja dibawah standard minimum tidak dapat mendorong motivasi.

Berdasarkan hal tersebut maka kondisi sumber daya manusia berada pada posisi yang sangat lemah serta bidang kegiatan perusahaan kurang menarik bagi angkatan kerja.

2.4. Perkebunan Tlogo Salatiga.

Dengan memperhatikan atas hasil pengujian yang telah dilakukan pada Perkebunan Tlogo Salatiga, maka dapat diadakan penelaahan kondisi usaha sebagai berikut :

2.4.1. Kondisi perusahaan dibidang produksi yang diukur dari ; produktivitas mesin, rasio biaya operasi dan efisiensi biaya produksi memperlihatkan keadaan yang cukup baik. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut antara lain ;

2.4.1.1. Peningkatan produktivitas yang telah dapat dicapai dapat memperbaiki produktivitas mesin walaupun belum dapat mencapai kapasitas secara normal. Terdapatnya trend produksi yang membaik akan dapat mendukung kelangsungan perusahaan. Sejalan dengan bidang kegiatan perusahaan maka segi produksi cukup rentan terhadap faktor alam sehingga segi pemeliharaan

dan perawatan tanaman merupakan kunci utama dalam peningkatan produksi.

- 2.4.1.2. Dengan usaha untuk menjaga tingkat produktivitas yang dilakukan dengan pemeliharaan dan perawatan yang baik dengan konsekuensi peningkatan biaya operasi maka kebijaksanaan untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi belum dapat dilakukan dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dari segi produksi, perusahaan berada pada posisi yang cukup baik serta faktor perawatan dan pemeliharaan tanaman menjadi unsur utama karena sifatnya yang rentan terhadap faktor alam.

- 2.4.2. Kondisi perusahaan dibidang pemasaran yang diukur dari, efisiensi operasi pasar, volume penjualan, jumlah pelanggan, produktivitas tenaga penjual dan rata-rata umur piutang memperlihatkan keadaan yang cukup baik. Beberapa fakta dapat menjelaskan hal tersebut antara lain ;

- 2.4.2.1. Peningkatan penjualan sejalan dengan meningkatnya produksi telah dapat memperbaiki kinerja perusahaan baik karena volume penjualan maupun terdapatnya perbaikan harga jual, serta pemeliharaan pelanggan tetap perusahaan telah dapat menjamin kelangsungan pemasaran.

- 2.4.2.2. Usaha peningkatan penjualan dengan kebijaksanaan dan promosi yang telah dilakukan ternyata kurang efektif karena pemakai produk perusahaan sangat

terbatas. Hal tersebut dapat dikembangkan kebijaksanaan dalam rangka untuk memelihara hubungan pelanggan.

2.4.2.3. Usaha untuk meningkatkan kemampuan modal operasi dengan kebijaksanaan membatasi rata-rata umur piutang telah dapat mendukung kelancaran operasional walaupun waktu perputaran masih cukup lama yaitu lebih dari tujuh bulan sehingga belum dapat memperbaiki struktur modal kerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dari segi pemasaran, perusahaan berada pada posisi yang cukup baik serta ketergantungan pada pelanggan yang terbatas perlu diatasi dengan pelanggan baru sehingga akan didapatkan suatu kondisi harga yang lebih layak.

2.4.3. Kondisi perusahaan dibidang keuangan yang diukur dari, perputaran total aktiva, Profit Margin, ROA, ROE dan ROI serta Current Rasio memperlihatkan keadaan yang baik. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut antara lain ;

2.4.3.1. Dengan kemampuan penjualan yang dicapai telah dapat memberikan hasil usaha yang selalu meningkat sehingga telah dapat memperbaiki kinerja keuangan dalam pengukuran ROA, ROI dan ROE. Didasarkan hal tersebut maka telah terdapat perbaikan struktur keuangan perusahaan, sehingga akan dapat mendukung kelangsungan perusahaan.

2.4.3.2. Walaupun penjualan mengalami peningkatan tetapi hal tersebut belum dapat memperbaiki efektifitas pengelolaan aktiva perusahaan, hal ini disebabkan karena relatif besarnya total asset.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dari segi keuangan, perusahaan berada pada posisi yang baik serta pengelolaan modal lancar yang lebih memadai akan dapat memperkuat struktur keuangan dan hal tersebut dapat dilakukan dengan memperpendek tenggang pembayaran.

2.4.4. Kondisi perusahaan dibidang sumber daya manusia yang diukur dari, produktivitas tenaga kerja dan rasio biaya tenaga kerja memperlihatkan keadaan yang cukup baik. Beberapa fakta yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah melalui kebijaksanaan mengoptimalkan faktor sumber daya manusia telah dapat mendorong peningkatan produktivitas tenaga kerja serta didukung dengan perbaikan upah tenaga kerja walaupun masih dibawah standard upah minimum.

2.5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang merupakan fakta pendukung atas hipotesa yang didapatkan pada 4 (empat) unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah tersebut perkebunan tlogo Salatiga dalam tiga tahun terakhir mempunyai fakta yang lebih baik dibandingkan tiga tahun sebelumnya, sehingga kondisi perusahaan dilihat dari segi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya

manusia berada pada posisi yang baik. Terdapat beberapa hal yang masih dapat diadakan peningkatan pengelolaan perusahaan yaitu ; berusaha memperbaiki pengelolaan modal operasi dengan jalan mengendalikan masa pembayaran piutang yang lebih pendek, sehingga akan lebih dapat memperbaiki struktur keuangan, mengadakan deversifikasi kegiatan usaha dalam bentuk tanaman tumpangsari maupun pemanfaatan jasa pada lokasi, serta dapat mempelajari kemungkinan melakukan produksi bahan hasil tanaman, misalnya kopi. Dengan pengembangan usaha tersebut akan dapat memperbesar potensi perusahaan dimasa mendatang.

Faktor ketergantungan pada beberapa pelanggan dapat diatasi dengan usaha menambah pelanggan baru serta dapat dilakukan orientasi ekspor yang segi pemasarannya dapat memanfaatkan berbagai hubungan Pemda Tingkat I Jawa Tengah dengan Luar Negeri maupun penyampaian informasi pada kesempatan kunjungan Pemda Tingkat I Jawa Tengah ke Luar Negeri. Disamping hal tersebut dapat pula dikembangkan kerjasama dengan Perusda-Perusda diluar Jawa Tengah yang mempunyai mata rantai bisnis khususnya dibidang perkebunan.

Sedangkan bagi ketiga unit usaha lainnya, pabrik keramik Purwokerto, pabrik es Saripetojo Semarang dan pabrik logam Sokaraja secara umum belum terdapat fakta yang mendukung perbaikan segi produksi, pemasaran keuangan dan sumber

daya manusia sehingga segenap faktor kunci sukses perusahaan tersebut berada pada posisi yang lemah serta bilamana tidak terdapat kebijaksanaan manajerial secara mendasar hanya akan menunggu kebangkrutan dimasa mendatang. Hal tersebut dapat diamati dari fakta pendukung, sebagai berikut ;

2.5.1. Didasari pada kondisi mesin dan peralatan produksi yang telah cukup tua maka sangat sulit dikembangkan usaha efisiensi maupun skala produksi yang ekonomis (*terdapat di tiga unit*), kondisi dan keberadaan mesin dan peralatan produksi tersebut secara teknis memerlukan biaya pemeliharaan dan perawatan yang cukup tinggi sehingga akan meningkatkan harga produksi (*terdapat di tiga unit*), sedangkan disegi lain dengan kondisi mesin dan peralatan yang dimiliki belum dapat menghasilkan kualitas produksi yang lebih baik (*terdapat di tiga unit*).

Untuk melaksanakan investasi dalam rangka peremajaan mesin dan peralatan, perusahaan dihadapkan pada kendala keuangan (*terdapat di tiga unit*), sedangkan dari segi pemilik juga dihadapkan pada masalah kemampuan anggaran disamping prosedur birokrasi yang cukup panjang.

2.5.2. Didasarkan pada sikap pimpinan perusahaan maka dibidang pemasaran lebih cenderung menunggu permintaan (*di unit Pabrik Logam dan Pabrik Keramik*) dan peluang pasar yang mungkin dicapai (*di unit Pabrik Es dan Pabrik Keramik*) kurang dapat dikelola karena keterbatasan kemampuan keuangan

maupun permasalahan teknis produksi (diperlukan investasi dan biaya operasi) disamping terdapatnya penurunan permintaan produk khusus karena semakin rendahnya kemampuan pelanggan (*di Pabrik Keramik*).

Didasarkan pada orientasi produksi yang bersifat order (*di Pabrik Keramik dan Pabrik Logam*) maka pimpinan perusahaan kurang memandang pentingnya tenaga penjualan sehingga kegiatan penjualan hanya merupakan tanggung jawab sampingan dari tenaga administrasi penagihan (*terdapat pula di Pabrik Es*) serta keadaan tersebut mengakibatkan kurang terdapatnya kontrol didalam perusahaan. Dengan adanya posisi yang cukup lemah tersebut, maka terdapat tekanan dari pihak pelanggan dalam hal syarat pembayaran (*di Pabrik Keramik, Pabrik Logam dan Pabrik Es*) sehingga mengakibatkan permasalahan pula dalam pengelolaan modal kerja.

2.5.3. Dengan didasari pada lemahnya segi produksi dan pemasaran maka mempunyai pengaruh pada segi keuangan dalam bentuk ketidakstabilan didalam memperoleh keuntungan (*di Pabrik Keramik, Pabrik Es dan Pabrik Logam*), bahkan dari kondisi yang telah berjalan tersebut sebenarnya perusahaan secara teoritis telah tidak laik beroperasi karena kondisi modal sendiri telah negatif (*di Pabrik Logam*). Dengan keterbatasan modal operasi maka perusahaan lebih banyak mengantungkan pada manajemen hutang pada pengelolaan keuangan (*di Pabrik Keramik dan Pabrik Logam*) sehingga tidak dapat mengusahakan

secara maksimal efisiensi biaya produksi. Didasarkan pada hal tersebut maka kemampuan untuk menciptakan profit margin relatif sangat rendah (*di Pabrik Logam, Pabrik Keramik dan Pabrik Es*) sehingga tidak dapat membangun performance keuangan yang baik. Dengan kemampuan penciptaan profit margin yang rendah maka telah mengakibatkan performance kinerja keuangan dalam ukuran hasil akhir baik terhadap aktiva, modal sendiri maupun investasi sangat rendah (*di Pabrik Keramik, Pabrik Es dan Pabrik Logam*) sehingga menghambat pemupukan kemampuan untuk mengadakan investasi guna pengembangan perusahaan.

2.5.4. Tingkat kemampuan teknis yang sangat terbatas dan rendahnya tingkat pendidikan serta usia tenaga kerja yang rata-rata telah tua merupakan hambatan guna peningkatan produktivitas (*di Pabrik Keramik, Pabrik Es dan Pabrik Logam*) serta tidakmampuan perusahaan untuk memberikan pelatihan akan semakin memperlemah potensi sumber daya manusia. Keterbatasan profesionalisme pimpinan perusahaan (*di Pabrik Kermik, Pabrik Logam dan Pabrik Es*) memberikan hambatan didalam pengelolaan serta usaha menangkap peluang pasar disamping adanya birokrasi dalam hubungan pemerintahan. Tingkat rata-rata upah tenaga kerja cukup rendah sehingga tidak mendorong masuknya tenaga kerja muda pada perusahaan tersebut (*di Pabrik Keramik, Pabrik Es dan Pabrik Logam*).

2.6. Evaluasi kekuatan-kelemahan

Didasarkan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan pada empat unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah berdasar hasil rumusan Munas Perusda seluruh Indonesia, maka dapat disusun posisi perusahaan sebagai berikut ;

Tabel 23
Evaluasi Kekuatan & Kelemahan
Empat Unit Usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah

No	Variabel	Pabrik Keramik Purwokerto	Pabrik es Sariptojo Semarang	Pabrik Logam Sokaraja	Perkebunan Tlogo Salatiga
1	Kemampuan pengelolaan likuiditas	Cukup	Lemah	Lemah	Cukup
2	Kemampuan pengelolaan piutang	Cukup	Lemah	Lemah	Lemah
3	Kemampulabaan asset	Lemah	Lemah	Lemah	Baik
4	Kemampulabaan Ekuitas	Lemah	Lemah	Lemah	Baik
5	Kemampulabaan investasi	Lemah	Lemah	Lemah	Baik
6	Kemampuan menciptakan laba	Lemah	Lemah	Lemah	Baik
7	Kemampuan mengembangkan pasar	Lemah	Lemah	Lemah	Baik
8	Kemampuan memperluas pasar	Cukup	Lemah	Ada tapi kecil	Cukup
9	Kemampuan mencari order	Cukup	Lemah	Lemah	Cukup
10	Usaha memperluas posisi pasar	Lemah	Lemah	Lemah	Cukup
11	Pendayagunaan kapasitas	Cukup	Lemah	Lemah	Cukup
12	Perhatian pemeliharaan kapasitas	Cukup	Lemah	Cukup	Baik
13	Kontribusi Tenaga Kerja	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
14	Kemampuan Sumber Daya Manusia	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
15	Usaha Pengembangan SDM	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
16	Usaha Pengembangan Perusahaan	Cukup	Lemah	Lemah	Cukup
17	Harapan terhadap perusahaan	Lemah	Lemah	Lemah	Cukup
18	Usaha adaptasi perkembangan	Lemah	Lemah	Lemah	Lemah
19	Kemampuan pengembangan visi	Lemah	Lemah	Lemah	Cukup
20	Usaha pengendalian perusahaan	Cukup	Lemah	Lemah	Baik
21	Usaha memanfaatkan peluang	Cukup	Lemah	Lemah	Baik

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan :

- 2.6.1. Pabrik Keramik Purwokerto pada posisi “Lemah”
- 2.6.2. Pabrik Es Saripetojo Semarang pada posisi “Lemah”
- 2.6.3. Pabrik Logam Sokaraja pada posisi “Lemah”
- 2.6.4. Perkebunan Tlogo Salatiga pada posisi “Cukup baik”

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada penelitian dengan studi kasus yang dilakukan pada empat unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah yang terdiri dari, pabrik keramik Purwokerto, pabrik es Saripetojo Semarang, pabrik logam Sokaraja dan perkebunan tlogo Salatiga sebagai penelitian lanjutan dari hasil penelitian BPMA Undip tahun 1993 dengan mengambil data observasi selama enam tahun (1991 -1996) yang menggunakan pendekatan analisis uji hipotesis beda dua mean untuk observasi berpasangan dan Mc Nemar test dapat disusun kesimpulan dan saran sebagai berikut:

1. Kesimpulan,

- 1.1. Didasarkan pada pengamatan dan observasi yang dilakukan selama tiga tahun (1993-1996) sejak diterbitkannya hasil laporan penelitian sebelumnya (BPMA Undip tahun 1993) maka kebijakan strategis yang telah direkomendasikan tidak dilaksanakan oleh Perusda Tingkat I Jawa Tengah khususnya pada empat unit usaha yang ditetapkan sebagai studi kasus yaitu, pabrik keramik Purwokerto, pabrik es Saripetojo Semarang, pabrik logam Sokaraja dan perkebunan tlogo Salatiga. Keadaan tersebut dapat diamati dari ;
 - 1.1.1. Hasil penelitian yang telah dilakukan hanya diterima sebagai produk birokratif di Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah, khususnya pada Badan Pengawas Perusda Tingkat I Jawa Tengah.

- 1.1.2. Seluruh kebijaksanaan yang dilakukan Badan Pengawas Perusda Tingkat I Jawa Tengah melalui Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah utamanya yang berkaitan dengan susunan manajemen dan pemenuhan kebutuhan dana yang bersumber dari anggaran harus melalui persetujuan DPRD Tingkat I Jawa Tengah, sehingga semakin memperpanjang jalur birokrasi.
- 1.1.3. Kebijakan dari Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah melalui Badan Pengawas Perusda Tingkat I Jawa Tengah agak lebih cenderung pada pendekatan pemerintahan sehingga kurang dapat mengantisipasi perkembangan dan kebutuhan dunia bisnis.
- Didasarkan pada hal tersebut diatas maka secara umum pengelolaan dan pengembangan empat unit usaha Perusda Tingkat I Jawa Tengah tersebut pada tiga tahun terakhir tidak jauh berbeda dengan tiga tahun sebelumnya.
- 1.2. Hal-hal yang mengindikasikan adanya perbaikan kinerja usaha pada pabrik keramik Purwokerto, pabrik es Saripetojo Semarang dan pabrik logam Sokaraja dalam bentuk pengukuran variabel operasional hanya bersifat situasional dan berdimensi jangka pendek, karena belum terdapat praktek manajemen yang baik. Sedangkan untuk perkebunan tlogo Salatiga telah diterapkan praktek-praktek manajemen yang baik sehingga telah terdapat perbaikan kinerja usaha walaupun belum mencakup pada seluruh variabel operasional.
- 1.3. Dengan tidak dilaksanakannya rekomendasi kebijakan strategis yang telah disampaikan dari hasil penelitian terdahulu tersebut, maka fakta empirik yang terjadi pada tiga tahun terakhir (1993 - 1996) meliputi ;

1.4. Didasarkan pada evaluasi kondisi perusahaan dengan mempergunakan pendekatan rumusan hasil Musyawarah Nasional Perusahaan Daerah seluruh Indonesia tahun 1997, maka posisi keempat unit usaha adalah :

1.4.1. Pabrik Keramik Purwokerto, pada posisi "Lemah"

1.4.2. Pabrik Es Saripetojo Semarang, pada posisi "Lemah"

1.4.3. Pabrik Logam Sokaraja, pada posisi "Lemah"

1.4.4. Perkebunan Tlogo Salatiga, pada posisi "Cukup baik"

2. Saran.

Berdasarkan pada hasil analisis terhadap empat unit usaha dilingkungan Perusda Tingkat I Jawa Tengah dapat diajukan rekomendasi kebijakan strategis sebagai berikut :

2.1. Mengadakan penyatuan seluruh unit-unit usaha dilingkungan Perusda Tingkat I Jawa Tengah kedalam satu manajemen sehingga dapat dicapai satu kendali kebijaksanaan serta dapat dikembangkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kegiatan perusahaan.

2.2. Mengadakan penyempurnaan dasar hukum pendirian Perusda Tingkat I Jawa Tengah dengan mengarah pada :

2.2.1. Modal merupakan kekayaan yang dipisahkan.

2.2.2. Memberikan delegasi wewenang sesuai dengan perkembangan dunia usaha

2.2.3. Mengatur fungsi kontrol Dewan Pengawas melalui mekanisme yang labil sesuai serta meminimisir campur tangan Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

2.3. Menyusun rencana strategis pengembangan Perusda Tingkat I Jawa Tengah berdasar tahapan sebagai berikut.

2.3.1. Tahap I

a. Kegiatan :

- a.1. Menyusun rencana format regrouping.
- a.2. Investigasi potensi dasar dan observasi lapangan
- a.3. Pengumpulan data sekunder
- a.4. Inventarisasi dan kodifikasi asset
- a.5. Inventarisasi dan Opname Kas, Hutang dan piutang
- a.6. Menyusun Profil dasar Perusda

b. Hasil Kegiatan :

- b.1. Format regrouping
- b.2. Profil potensi dasar produksi dan pemasaran
- b.3. Profil potensi dasar pemasaran
- b.4. Profil asset produksi
- b.5. Laporan Opname

b.6. - Profil potensi dasar

- Refungsi analisis dan reformat organisasi yang berorientasi pada pemasaran.

2.3.2. Tahap II

a. Kegiatan :

Menyusun rencana konsolidasi

- Rencana Strategis Lini Bisnis
- Rencana Strategis Pemasaran
- Rencana Strategis Produksi
- Rencana Strategis SDM
- Rencana Strategis Keuangan

b. Hasil kegiatan :

Blue Print Rencana Strategis program pengembangan bisnis Perusda Tingkat I

Jawa Tengah.

2.3.3. Tahap III

a. Kegiatan :

a.1. Pengembangan Sistem

- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Produksi
- Manajemen Keuangan
- Manajemen SDM

a. 2. Pengembangan Sistem Manajemen Strategik

b. Hasil Kegiatan :

- Rencana Strategik
- Action Plan
- Sistem Evaluasi

2.3.4. Tahap IV

2.3.4.1. Bidang Program : Organisasi Strategik

a. Rincian Kegiatan :

- a.1. Stakeholder System
- a.2. Misi Manajemen
- a.3. Desain Struktur
- a.4. Sistem Informasi
- a.5. Job Description

b. Hasil Akhir :

- b.1. Prinsip Dasar Organisasi
- b.2. Bentuk Organisasi
- b.3. Divisionalisasi Manajemen
- b.4. Kriteria-kriteria Organisasi
- b.5. Rumusan Bidang hasil Pokok
- b.6. Sistem Informasi Manajemen
- b.7. Manual Deskripsi Pekerjaan dan Kriteria Penilaian Sukses.

2.3.4.2. Bidang Program : Penjualan & Pemasaran

a. Rincian Kegiatan :

- a.1. Kajian Feasibilitas pasar proyek
- a.2. Rumusan Strategi Produk
- a.3. Rumusan Strategi Harga
- a.4. Rumusan Strategi Distribusi
- a.5. Action Plan Pemasaran
- a.6. Implementasi Kebijakan Pemasaran
- a.7. S I M Pemasaran
- a.8. Sistem Evaluasi Kinerja Pemasaran
- a.9. Standarisasi Kerja & Kinerja
- a.10. Pengembangan Eksport
- a.11. Pengembangan sarana fisik & Administrasi pemasaran

b. Hasil Akhir :

b.1. Aspek Pemasaran :

- b.1.1. Penilaian Kelayakan Pemasaran
- b.1.2. Penilaian atas Potensi pasar/wilayah
- b.1.3. Rumusan Kebijakan Produk
- b.1.4. Rumusan Kebijakan Harga
- b.1.5. Rumusan Kebijakan Promosi
- b.1.6. Rumusan Kebijakan Distribusi
- b.1.7. Rencana Biaya Pemasaran

b.2. Aspek Penjualan :

- b.2.1. Penilaian Kelayakan Penjualan
- b.2.2. Rumusan Alternative Distribusi :
- b.2.3. Direct/Indirect Agent
- b.2.4. Pemetaan Captive Outlet
- b.2.5. Pemetaan Potensi Outlet
- b.2.6. Perumusan Organisasi Sales
- b.2.7. Penentuan jumlah Salesforce
- b.2.8. Penentuan wilayah Salesforce
- b.2.9. Penentuan Standard Call
- b.2.10. Penentuan Standard Buy
- b.2.11. Penentuan Sales
- b.2.12. Standard A/R
- b.2.13. Standarisasi New Open Account
- b.2.14. Penentuan A/R Collection System
- b.2.15. Rumusan Administrasi Kontrak Agen
- b.2.16. Rumusan Administrasi Sales
- b.2.17. Rumusan Kinerja Baku Salesforce
- b.2.18. Rumusan Sales Highlight Report
- b.2.19. Penentuan Sistem Renumerasi Sales
- b.2.20. Rekrut Salesforce & Action Plan
- b.2.21. Rekrut Outlet Action Plan
- b.2.22. Rencana biaya Penjualan

2.3.4.3. Bidang Program : Produksi

a. Rincian Kegiatan :

a.1. Input

a.2. Proses

a.3. Output

a.4. Manajemen

b. Hasil Akhir :

b.1. Rumusan Kebijakan pembelian bahan

b.2. Prosedur pembelian bahan

b.3. Prosedur pengendalian bahan

b.4. Prosedur pengendalian mutu bahan

b.5. Penyimpanan bahan

b.6. Perencanaan Produksi

b.7. Sistem Informasi Produksi

- Laporan Efisiensi Produksi

- laporan Kualitas Produksi

b.8. Supervisi Produksi

b.9. Jadwal Pemeliharaan mesin

b.10. Penyimpanan Barang Jadi

b.11. Prosedur Pengepakan

b.12. Rencana Pengiriman Barang Jadi

b.13. Prosedur Pengiriman Barang Jadi

b.14. Rumusan Organisasi Produksi

b.15. Sumber Daya Manusia

- Rumusan Kriteria Rekrutmen

- Rekrutmen Karyawan

- Pelatihan Karyawan

2.3.4.4. Bidang Program : Keuangan

a. Rincian Kegiatan :

a.1. Budgeting Sistem

a.2. Financial Highlight Report

b. Hasil Akhir :

b.1. Proposal Investasi

b.2. Penyusunan ABP Perusahaan

b.3. Kebijakan Pembelian

b.4. Kebijakan Sumber Dana

b.5. Sisdur Keuangan

b.6. Sisdur Akuntansi

b.7. Sistem Informasi Manajemen Keuangan

2.3.4.5. Bidang Program : Sumber Daya Manusia

a. Rincian Kegiatan :

- a.1. Rekrutmen & Seleksi
- a.2. Penempatan & Penilaian Prestasi
- a.3. Pengembangan Karyawan
- a.4. Manajemen Penggajian

b. Hasil Akhir :

- b.1. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja
- b.2. Rumusan Telaah dan Pembidangan Pekerjaan.
- b.3. Rumusan Prosedur Rekrutmen
- b.4. Rumusan kriteria dan persyaratan tenaga kerja
- b.5. Rumusan Prosedur Seleksi
- b.6. Rumusan Kriteria Seleksi
- b.7. Rumusan Metode Seleksi
- b.8. Materi Seleksi / Test
- b.9. Prosedur Penempatan
- b.10. Dokumentasi dan Administrasi Kepersonaliaan.
- b.11. Manual Penilaian Prestasi
- b.12. Standar Penilaian Prestasi
- b.13. Kriteria Penilaian Prestasi
- b.14. Administrasi dan Formulir Penilaian
- b.15. Rumusan Prosedur Pengembangan Karyawan.
- b.16. Standarisasi Kemampuan minimal
- b.17. Rumusan Kebutuhan Program Pendidikan & Pelatihan
- b.18. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan
- b.19. Rumusan Kriteria Jabatan

- b.20. Rumusan Klasifikasi Jabatan
- b.21. Rumusan Pedoman Penentuan “Harga” Jabatan
- b.22. Rumusan Struktur Penggajian
- b.23. Prosedur Administrasi Penggajian
- b.24. Manual sistem Penggajian & Balas Jasa
- b.25. Manual Peraturan Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, s., (1986), *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktik*, Jakarta, Bina Aksara.
- Bawazer, F., (1992), "*Pembinaan dan Pengembangan Produktifitas Sumber Daya Manusia pada Badan Usaha Milik Negara*", *Manajemen & Usahawan*, No. 7, th XXI, Juli 1992.
- Brigham, E.F. and L.C. Gapenski, (1987), *Intermediate Financial Management*, Second Edition, New York, Dry & Den Inc.
- Brealey, R.A., S.C. Myers, (1991), *Principles of corporate Finance*, Fourth Edition, Singapore, Mc Graw-Hill, Inc.
- Dayan, A., (1988), *Pengantar metode statistik Jilid II*, Edisi 12, Jakarta, Penerbit LP3E.
- Emory, W.C., D.R. Cooper, (1991), *Business Research Method*, Fourth Edition, Boston, Richard D Irwin, Inc.
- Foster, G., (1978), *Financial Statement Analysis*, second Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc.
- Hamton, John J., (1983), *Financial Decision Making, Concep, Problem, and Cases*, Third Edition, New Delhi, Prentice-Hall of India Private Limited.
- Husnan, S., (1992), *Manajemen Keuangan, Teori dan Penerapannya*, Buku I, Edisi 12, Yogyakarta, BPFE.
- Pandji Anoraga (1995), *BUMN, Swasta dan Koperasi*, PT. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.
- Riyanto, B., (1980), *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi II, Yogyakarta, Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada.
- Schall, L.D. and C.W. Haley, (1983), *Introduction to Financial Management*, Third Edition, New Delhi, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd.
- Simarmata, Dj. A., (1991), "*Bagaimana Peran Ekonomi BUMN*", *Manajemen & Usahawan Indonesia*, No. 5, Th XX.

Sugiyono, S., (1992), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.

Sumodiningrat, G., (1994), *Ekonometrika*, Pengantar, Edisi I, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta.

Van Horne, J., (1989), *Financial Management and Policy* Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall International.

Weston, J.F., and T. Copeland, (1986), *Managerial Finance*, Eight Edition, New York, CBS College Publishing.